

### Zusammenhang von Regulierung, Arbeitszeitmanagement und gesellschaftlicher Verantwortung

Groß, Hermann

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Groß, H. (2010). *Zusammenhang von Regulierung, Arbeitszeitmanagement und gesellschaftlicher Verantwortung*. (sfs Beiträge aus der Forschung, 175). Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-318918>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Beiträge aus der Forschung



**Band 175**

Hermann Groß

**ZUSAMMENHANG VON REGULIERUNG,  
ARBEITSZEITMANAGEMENT UND  
GESELLSCHAFTLICHER VERANTWORTUNG**

Dortmund, im Juli 2010

Mit finanzieller Unterstützung durch die

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

**Impressum:**

**Beiträge aus der Forschung, Band 175**

**ISSN: 0937-7379/0937-7360**

**Layout: Ingrid Goertz**

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41

Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00

e-mail: [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de)

<http://www.sfs-dortmund.de>

# **Hermann Groß**

## **Zusammenhang von Regulierung, Arbeitszeitmanagement und gesellschaftlicher Verantwortung**

*Dortmund, im Juli 2010*



# Inhaltsverzeichnis

	Summary	5
<b>A.</b>	<b>Zur Anlage der Untersuchung</b>	7
1.	Untersuchungsziel, Fragestellungen und Hypothesen	7
2.	Skizze zum Stand der Forschung zur Thematik der gesellschaftlichen Verantwortung von Betrieben	8
3.	Methodisches Vorgehen	15
3. 1.	Datengrundlage	15
3. 2.	Untersuchungsgruppen	16
3. 3	Untersuchungsdimensionen	17
<b>B.</b>	<b>Empirische Ergebnisse</b>	18
1.	Einleitung	18
2.	Arbeits- und Betriebszeitmanagement in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben	20
3.	Arbeits- und Betriebszeitmanagement in Betrieben mit und ohne Betriebsrat	29
4.	Arbeits- und Betriebszeitmanagement in Betrieben mit und ohne gesellschaftliche Verantwortung	38
4. 1	Einleitung	38
4. 2.	Ergebnisse	39
<b>C.</b>	<b>Zusammenfassung</b>	45
<b>D.</b>	<b>Literatur</b>	50

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Verteilung von Betrieben und Beschäftigten auf die Untersuchungsgruppen (in %)	19
Tabelle 2:	Tarifgebundene Betriebe nach Beschäftigtenzahl, Wirtschaftszweig und Betriebsgröße (in %)	21
Tabelle 3:	Tarifgebundene und nicht tarifgebundene Betriebe nach betrieblichen Merkmalen (in %)	24
Tabelle 4:	Tarifgebundene und nicht tarifgebundene Betriebe nach Schwankungen (in %)	25
Tabelle 5:	Tarifgebundene und nicht tarifgebundene Betriebe nach Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten und wöchentlichen Betriebszeiten (in Stunden)	26
Tabelle 6:	Tarifgebundene und nicht tarifgebundene Betriebe nach Arbeitszeitformen (in %)	27
Tabelle 7:	Regelung der Arbeitszeitkonten in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben (in %)	29
Tabelle 8:	Betriebe mit Betriebsrat nach Beschäftigtenzahl, Wirtschaftszweig und Betriebsgröße (in %)	31
Tabelle 9:	Betriebe mit und ohne Betriebsrat nach betrieblichen Merkmalen (in %)	32
Tabelle 10:	Betriebe mit und ohne Betriebsrat nach Schwankungen (in %)	33
Tabelle 11:	Betriebe mit und ohne Betriebsrat nach Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten und wöchentlichen Betriebszeiten (in Stunden)	34
Tabelle 12:	Betriebe mit und ohne Betriebsrat nach Arbeitszeitformen (in %)	35
Tabelle 13:	Regelung und Umfang der Arbeitszeitkonten in Betrieben mit und ohne Betriebsrat (in %)	36
Tabelle 14:	Regelung und Umfang der Arbeitszeitkonten in tarifgebunden Betrieben mit Betriebsrat und in nicht tarifgebundenen Betrieben ohne Betriebsrat	38
Tabelle 15:	Betriebe und Beschäftigte nach Typen gesellschaftlicher Verantwortung, Wirtschaftszweig und Betriebsgröße (in %)	40
Tabelle 16:	Typen gesellschaftlicher Verantwortung nach betrieblichen Merkmalen	41
Tabelle 17:	Typen gesellschaftlicher Verantwortung nach Schwankungen	42
Tabelle 18:	Typen gesellschaftlicher Verantwortung nach Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten und wöchentlichen Betriebszeiten	43
Tabelle 19:	Typen gesellschaftlicher Verantwortung nach Arbeitszeitformen	44
Tabelle 20:	Typen gesellschaftlicher Verantwortung nach Regelung und Umfang von Arbeitszeitkonten	44

## Summary

In einer Sekundäranalyse wird das Betriebs- und Arbeitszeitmanagement in Betrieben mit regulierten und deregulierten Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit untersucht. Diese Analyse erfolgt auf der Grundlage der Daten einer im Herbst 2009 durchgeführten repräsentativen Betriebsbefragung zu Arbeitszeiten, betrieblichen Altersstrukturen und gesellschaftlicher Verantwortung. Die Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit können dann als reguliert angesehen werden, a) wenn die Betriebe tarifgebunden sind, b) wenn in den Betrieben ein Betriebs- oder Personalrat existiert und/oder c) wenn gesellschaftliche und/oder beschäftigungspolitische Verantwortung für die Leitung von Betrieben eine wichtige Rolle spielt. Zwischen den Regulierungsformen „Tarifbindung“, „Betriebsrat“ und „gesellschaftliche Verantwortung“ bestehen beträchtliche Schnittmengen: Zwei Drittel der Beschäftigten aus tarifgebundenen Betrieben können auch auf eine betriebliche Interessenvertretung rekurrieren. Über drei Viertel der Beschäftigten aus tarifgebundenen Betrieben sind zugleich in Betrieben tätig, die sich gesellschaftlich engagieren (CSR – Betriebe). Knapp drei Viertel der Beschäftigten aus Betrieben mit Betriebsrat arbeiten zugleich in CSR – Betrieben. Die genannten Regulierungsformen schließen sich folglich nicht aus, sondern bedingen sich wechselseitig und stehen in einem Ergänzungs- und nicht in einem Ausschlussverhältnis.

Diese Regulierungsformen finden sich weitaus häufiger in Groß- als in Klein- und Mittelbetrieben und sind im öffentlichen Dienst deutlich stärker ausgeprägt als in der Privatwirtschaft. Regulierte Betriebe beurteilen den wirtschaftlichen Erfolg positiver als die Kontrastgruppe. Die Beschäftigungsentwicklung wird von beiden Gruppen annähernd gleich eingeschätzt. Ältere sind in regulierten Betrieben überproportional und in der Kontrastgruppe unterproportional beschäftigt. In regulierten Betrieben dominieren kollektive Formen der Arbeitszeitregelung, in nicht regulierten Betrieben dagegen informelle Formen.

Unabhängig von Wirtschaftsbereich und Betriebsgröße sind in regulierten Betrieben die vertraglichen Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten, die bezahlten Überstunden pro Beschäftigten und demnach die effektiven Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten deutlich kürzer als in der Kontrastgruppe. Zugleich sind in regulierten Betrieben die wöchentlichen Betriebszeiten deutlich länger als in der Kontrastgruppe. Die Betriebszeitentwicklung verläuft folglich relativ unabhängig von der Arbeitszeitentwicklung. Verlängerungen der Arbeitszeiten sind mithin nicht zwingend, um das Niveau der Betriebszeiten zu halten oder auszuweiten.

Regulierte und nicht regulierte Betriebe unterscheiden sich bei Teilzeitarbeit, Samstagsarbeit, versetzten Arbeitszeiten, Vertrauens-



arbeitszeit und Sonntagsarbeit nur leicht oder nicht nennenswert. Dagegen wird Schicht- und Nachtarbeit in regulierten Betrieben von deutlich mehr Beschäftigten geleistet als in der Kontrastgruppe. Die stärksten Unterschiede sind bei Arbeitszeitkonten feststellbar: Während in regulierten Betrieben über die Hälfte der Beschäftigten in Arbeitszeitkontenmodellen arbeitet, ist es in der Kontrastgruppe nur ein reichliche Drittel. Regulierte Betriebe sind demnach nicht durch ein Defizit an Arbeitszeitflexibilisierung gekennzeichnet. Das Gegenteil ist der Fall: Regulierte Betriebe weisen bei der für die Betriebszeitausweitung effektivsten Arbeitszeitform der Schicht- und Nachtarbeit sowie bei der für die Anpassung des Arbeitskräfteeinsatzes an den Arbeitsanfall effektivsten Arbeitszeitform der Arbeitszeitkonten deutlich höhere Beschäftigtenanteile auf als die Kontrastgruppe, während bei allen anderen Arbeitszeitformen keine oder kaum Unterschiede bestehen.

Arbeitszeitkontenmodelle sind in regulierten Betrieben optimaler und funktionstüchtiger als in der Kontrastgruppe geregelt: Während hier knapp zwei Drittel der Beschäftigten in optimal geregelten Arbeitszeitkonten tätig sind, sind es dort weit über drei Viertel. Diese Befunde sind vor dem Hintergrund der realisierten Flexibilitätsspielräume von Arbeitszeitkonten in regulierten Betrieben zu sehen. Hier ist die maximale Anzahl von Minus- und Plusstunden weitaus höher als bei der Kontrastgruppe. Aus den Flexibilitätsspielräumen, die mit Arbeitszeitkonten realisiert werden können, kann folglich nicht automatisch deren Regelungsgüte „abgeleitet“ werden. Von Interesse ist, dass in regulierten Betrieben weit mehr Zeitschulden als in der Kontrastgruppe aufgebaut werden können. Davon können Beschäftigte insofern profitieren, als sie für die Bewältigung von unaufschiebbaren oder „krisenhaften“ lebensweltlichen Anforderungen einen Kredit aufnehmen können, der später durch Mehrarbeit abgezahlt wird. Mit dieser Möglichkeit lassen sich die „kleinen und mittleren Krisen“ des Alltags leichter abfedern und Beruf und Familie besser vereinbaren.

Ohne Einbußen bei Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungsentwicklung und Arbeitszeitflexibilisierung hinnehmen zu müssen, ist das Arbeits- und Betriebszeitmanagement in regulierten Betrieben sozialverträglicher organisiert als in der Kontrastgruppe. Darauf verweisen kürzere vertragliche und tatsächliche Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten und weniger bezahlte Überstunden pro Beschäftigten ebenso wie optimaler und funktionstüchtiger geregelte Arbeitszeitkonten. An solchen sind Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen interessiert: die Betriebe, um Arbeit an den Arbeitsanfall möglichst friktionsfrei anpassen zu können; die Beschäftigten, um lebensweltliche und berufliche Anforderungen besser zur Deckung bringen zu können.

## **A. Zur Anlage der Untersuchung**

### **1. Untersuchungsziel, Fragestellungen und Hypothesen**

Auf der Basis der Daten einer repräsentativen Betriebsbefragung zu Arbeits- und Betriebszeiten, altersgerechten Arbeitszeitarangebots und gesellschaftlicher Verantwortung (Groß, Schwarz 2009) wird in Form einer sekundäranalytischen Sonderauswertung das Betriebs- und Arbeitszeitmanagement von Betrieben mit und ohne Tarifbindung, mit und ohne Betriebsrat/Personalrat sowie von Betrieben mit und ohne gesellschaftliche Verantwortung untersucht. Wir analysieren also das Betriebs- und Arbeitszeitmanagement in Betrieben mit regulierten und in Kontrast dazu mit deregulierten Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit. Dabei unterscheiden wir drei Formen der Regulierung: Wir betrachten diese Austauschbeziehungen dann als reguliert, a) wenn die Betriebe tarifgebunden sind, wenn diese folglich neben den gesetzlichen und betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen den Regelungen unterliegen, die in den tariflichen Auseinandersetzungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden ausgehandelt wurden; b) wenn in den Betrieben in Form eines Betriebs- oder Personalrats eine betriebliche Interessenvertretung existiert, die über die betriebsverfassungsrechtlich geregelten Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten auf die Arbeitspolitik und damit die Arbeitszeitgestaltung einwirken kann; c) wenn die Betriebe in freiwilliger Selbstverpflichtung eine über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehende gesellschaftliche und/oder beschäftigungspolitische Verantwortung übernommen haben.

Diese Analyse dient der Beantwortung folgender, die Untersuchung leitenden Fragen, a) ob regulierte Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit für den wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe, für die Beschäftigungsentwicklung, für flexiblen Arbeitskräfteeinsatz und für sozialverträgliche Arbeitszeitregelungen von Vorteil oder von Nachteil sind; b) ob regulierte Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit für die Dauer und Flexibilität von Betriebszeiten sowie für die Flexibilisierung von Arbeitszeiten förderlich oder hinderlich sind; c) ob die von den Betrieben praktizierte Regulierungsform des gesellschaftlichen Engagements die Regulierungsformen „Tarifbindung“ und „betriebliche Interessenvertretung“ ausschließt oder ob diese Regulierungsformen sich wechselseitig bedingen.

Dabei gehen wir von zwei zentralen Untersuchungshypothesen aus: *Erstens*: Regulierte Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit – sei es in Form von tarifvertraglichen Regelungen, sei es in Form von Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechten von betrieblichen Interessenvertretungen oder sei es in Form einer gesellschaftlichen Verantwortung der Betriebe, – wirken sich auf den Betriebserfolg, die Beschäftigtenentwicklung, die Sozialverträglichkeit von Arbeitszeitregelungen und die Flexibilität des Ar-

beitskräfteeinsatzes vorteilhaft aus. *Zweitens*: Die oben genannten drei Formen der Regulierung der Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit –tarifvertragliche Regelungen, Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte von Betriebsräten/Personalräten sowie freiwillig übernommene gesellschaftliche Verantwortung der Betriebe, - korrespondieren miteinander und ergänzen sich. Diese Regulierungsformen stehen nicht in einem Ausschluss-, sondern vielmehr in einem Ergänzungsverhältnis.

## **2. Skizze zum Stand der Forschung zur Thematik der gesellschaftlichen Verantwortung von Betrieben**

Während die mit „Tarifbindung“ und „betrieblicher Interessenvertretung“ umschriebenen Regulierungsformen relativ gut erforscht sind und in diesem Kontext nicht weiter erläutert werden sollen, ist die Regulierungsform der von den Betrieben freiwillig übernommenen, über gesetzliche Regelungen und Mindeststandards hinausgehenden gesellschaftlichen Verantwortung vor allem in ihrer praktischen Ausgestaltung nur spärlich erforscht. Daher soll hier der Stand der Forschung zu dieser Thematik kurz skizziert werden<sup>1</sup>. Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen hat Konjunktur und wird zunehmend breit diskutiert. Das Spektrum der dabei thematisierten Aspekte ist äußerst heterogen und die vorgetragenen Argumente sind bisweilen überaus kontrovers (Braun/Schwarz 2006): „Analysen und Debatten zeigen vorerst und vor allem eines: Im Gegensatz zu anderen Disziplinen der Unternehmensführung wie Kostenkalkulation oder Marketing ist gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, in der Fachterminologie Corporate Social Responsibility (CSR) genannt, noch ein weitgehend unbeschriebenes und wenig strukturiertes Blatt“ (Fockenbrock 2006). Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und deren Umsetzung gelten auf der einen Seite als Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg eines Betriebes und zugleich zum Nutzen der Gesellschaft (Habisch 2006; Mutius 1998; Jasch 2007). Das gesellschaftliche Engagement von Betrieben wird als eine neue „Geschäftsstrategie“ (Lang/Solms/Nebelung 2005) betrachtet, mit der diese erfolgreich „auf mannigfaltigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Druck“ (Europäische Kommission

---

1 Die nachfolgende Skizze zur gesellschaftlichen Verantwortung von Betrieben stützt sich auf Forschungsarbeiten, die ich gemeinsam mit Michael Schwarz durchgeführt habe (vgl. Groß, Schwarz 2009). Den Diskussionen mit ihm verdanke ich viel. Für die nachfolgenden Ausführungen bin ich jedoch allein verantwortlich.

2001) reagieren<sup>2</sup>. Auf der anderen Seite wird Ideologieverdacht formuliert und werden Image fördernde Ablenkungsmanöver (Christian Aid 2004; CorpWatch 2002) oder bloße Marketingstrategien der Betriebe vermutet (Sauer 2006). Bisweilen wird gesellschaftliche Verantwortung als Managementkonzept aus ökonomischer Perspektive kritisch betrachtet oder gänzlich zurückgewiesen (Crook 2005; Ramthun (2005).

Die Europäische Kommission hat eine wichtige Schrittmacherrolle bei der Umsetzungsunterstützung gesellschaftlicher Verantwortung von Betrieben eingenommen. Seit dem Gipfel von Lissabon (2000) geht die Europäische Union die Umsetzung der Europäischen Beschäftigungsstrategie auch über Corporate Social Responsibility (CSR) an. CSR ist demnach ein wesentliches Instrument, um die Ziele der Europäischen Beschäftigungsstrategie zu erreichen. Die EU - Kommission definiert CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001: 8). „Die Unternehmen sehen ihr freiwilliges Engagement als Zukunftsinvestition, die letztlich auch dazu beitragen soll, ihre Ertragskraft zu steigern“ (EU - Kommission 2001, 4). Freiwilliges gesellschaftliches Engagement der Betriebe und Unternehmen gilt so gesehen als Beitrag für nachhaltigen Betriebs- oder Unternehmenserfolg.

2006 hat die EU - Kommission die Gründung eines „Europäischen Bündnis für soziale Verantwortung der Unternehmen“ angeregt (Europäische Kommission 2006). Dieses richtet sich an alle europäischen Betriebe unabhängig von ihrer Größe. Diese sind dazu aufgefordert, freiwillig ihre Unterstützung zu bekunden. Das Bündnis ist konzipiert als ein politisches Dach für neue oder bereits bestehende CSR - Initiativen von Großunternehmen, kleinen und mittleren Betrieben und ihren Stakeholdern und soll dazu beitragen, CSR weiter zu verbreitern und als einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wachstum und Beschäftigung anzuerkennen. Die EU - Kommission unterscheidet zwischen der internen und externen, auf das gesellschaftliche Umfeld gerichteten Dimension der sozialen Verantwortung von Betrieben und plädiert in ihren Empfehlungen für eine ganzheitliche, d. h. beide Dimensionen unternehmensstrategisch integrierende Sicht. Im Zentrum der in-

---

2 Steger und Salzmann (2006) kommen hingegen bei den Einschätzungen und Aktivitäten der relevanten Stakeholder zu dem Ergebnis, dass es „keinen empirischen Beleg dafür (gibt), dass der Druck auf die Unternehmen“ hinsichtlich ihres sozialen und ökologischen Engagements steigt, die Stakeholder sich hingegen mit dem Thema nur wenig intensiv beschäftigten und sich im Durchschnitt mit dem Engagement der Unternehmen relativ zufrieden zeigen. Diejenigen Stakeholder, die am intensivsten soziale oder ökologische Standards fordern, sind am unwichtigsten für die Unternehmen – haben also den geringsten Einfluss“ (7). Demgegenüber stellen Hoffmann/ Gebauer (2007) fest: „Bei der Umsetzung von CSR orientieren sich Unternehmen in erster Linie an den externen Anforderungen der gesellschaftlichen Stakeholder (58%) beziehungsweise den Bewertungen im Rahmen von Ratings oder Rankings (56%).“

ternen Dimension sozialverantwortlicher Unternehmensführung stehen „in erster Linie die Arbeitnehmer“ beziehungsweise ein nachhaltiges Humanressourcenmanagement (ebd. 9)<sup>3</sup>.

Einer der zentralen CSR - Promotoren in Deutschland ist der Rat für Nachhaltige Entwicklung, der das freiwillige Engagement von Betrieben als wichtigen Indikator einer bürgergesellschaftlichen Nachhaltigkeitspolitik betrachtet. 2006 hat der Nachhaltigkeitsrat einen Entwurf mit Handlungsempfehlungen an die Bundesregierung und die Wirtschaft veröffentlicht (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2006). Konkret möchte der Rat mit seinen Empfehlungen erreichen, erstens mehr Unternehmen zu motivieren, CSR - Maßnahmen zu ergreifen; zweitens die Überzeugungskraft von CSR und die mit ihr zusammenhängenden Betriebsabläufe zu stärken; drittens stärker zwischen CSR - Konzepten für Klein- und Mittelbetriebe auf der einen und für Großbetriebe auf der anderen Seite zu differenzieren; viertens für deutsche Betriebe sicherstellen, Anschluss an die internationale CSR - Diskussion halten zu können und schließlich fünftens CSR - Netzwerke als ein wichtiges Lern- und Experimentierfeld zu stärken.

In seinen Empfehlungen an die Bundesregierung und die Wirtschaft kommt der Nachhaltigkeitsrat zu folgenden Schlussfolgerungen. Die Bundesregierung soll den Ordnungsrahmen der sozialen Marktwirtschaft für CSR neu bestimmen, „um das prozedurale Wettbewerbsklima zu verbessern und dem Verbraucher zu ermöglichen, sich ein verlässliches und vergleichbares Bild von der jeweiligen ‚CSR - Leistung‘ der Unternehmen zu machen“ (Rat für nachhaltige Entwicklung 2006: 17). Ferner empfiehlt der Rat der Bundesregierung den Aufbau von Allianzen mit Hilfe der Einrichtung eines politisch hochrangigen CSR - Gesprächskreises, der „das Klima für CSR verbessern, einen politischen Resonanzboden für gute Beispiele bilden

3 „Heute gilt es für die Unternehmen vor allem, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. Zu den von den Unternehmen zu diesem Zweck zu schaffenden Anreizen zählen das lebenslange Lernen, Empowerment, bessere Informationspolitik im gesamten Unternehmen, bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit, größere Diversifizierung bei der Arbeit, gleiches Entgelt und gleiche Berufschancen für Frauen, Gewinnbeteiligung und Kapitalbeteiligung, Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Sicherheit des Arbeitsplatzes. (...) Eine verantwortungsvolle und insbesondere nicht diskriminierende Einstellungspolitik könnte die Einstellung von ethnischen Minderheiten angehörnden Personen, älteren Arbeitskräften, Frauen, Langzeitarbeitslosen und benachteiligten Personen erleichtern. Derartige Praktiken sind unerlässlich, sollen die Ziele der europäischen Beschäftigungsstrategie verwirklicht werden: Senkung der Arbeitslosigkeit, Anhebung der Beschäftigungsquote und Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung“ (ebd. 9 f.). „Sozial verantwortungsvolle Umstrukturierung heißt, die Interessen und Belange aller Akteure, die von Veränderungen und einschlägigen Entscheidungen betroffen sind, in ausgewogener Weise berücksichtigen. In der Praxis ist dieser Prozess vielfach genauso wichtig für den Umstrukturierungserfolg wie die eigentlichen Umstrukturierungsmaßnahmen“ (ebd. 11).

und zugleich neue, übergreifende und ambitionierte CSR-Projekte anregen, unterstützen und begleiten“ (ebd.) soll. Schließlich wird der Bundesregierung nahe gelegt, selbst mit gutem Beispiel voran zu gehen, etwa mit Hilfe der Unterstützung sozial-ethischer Fonds durch die Renten- und Gesundheitspolitik.

Der Wirtschaft empfiehlt der Nachhaltigkeitsrat, aus der Vielfalt an „CSR – best –practice - Beispielen“ drei bis fünf Leuchtturmprojekte zu bestimmen, welche die positive Wirkung qualitativer und quantitativer Effekte von CSR in besonderer Weise öffentlichkeitswirksam dokumentieren, um den gesellschaftlichen CSR - Dialog weiter zu forcieren. Ferner wird den Betrieben geraten, CSR „in ihrer Organisation und in den Managementprozessen mit klarer Verantwortlichkeit in der Unternehmensführung“ (ebd.) langfristig zu verankern. Schließlich rät der Nachhaltigkeitsrat der Wirtschaft, vor allem kleine und mittlere Betriebe (KMU) verstärkt bei der Einführung von CSR zu unterstützen, beispielsweise durch die Intensivierung der Vernetzung von KMU<sup>4</sup>.

Mit der Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Betrieben sind die wichtigen Fragen nach dem vorhandenen Potenzial und den konkreten Ansatzpunkten für ein an Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit wie zugleich an sozialer Verantwortung orientiertes Humanresource - Management aufgeworfen<sup>5</sup>. Im Vergleich zu diesen programmatischen Ansätzen findet sich in der Literatur jedoch relativ wenig über die Voraussetzungen, die konkrete Umset-

4 Weitere wichtige Akteure der deutschen Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen sind: a) die Unternehmensverbände Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH), die zusammen mit der Wirtschaftswoche den Wettbewerb „Freiheit und Verantwortung“ ausloben; b) die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist ebenso Thema einer Webseite, die am 1. Dezember 2004 vom BDI und der BDA gemeinsam frei geschaltet worden ist. Diese Webseite soll das Engagement der Unternehmen darstellen, ein Netzwerk der CSR - Akteure schaffen und den Erfahrungsaustausch fördern; c) das Unternehmensnetzwerk econsense, das Forum für nachhaltige Entwicklung der deutschen Wirtschaft. CSR ist für econsense gleichbedeutend mit gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung und Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene. Econsense plädiert für eine unternehmerische CSR - Politik, die durch Kreativität, Innovation und Regionalbezug gekennzeichnet ist.

5 „Die ökonomischen Herausforderungen werden wir nur bestehen, wenn wir soziale Ausgewogenheit und soziale Verantwortung nicht außer Acht lassen. Wirtschaftliche Vernunft und soziale Gerechtigkeit gehören zusammen. Wir werden das eine nicht ohne das andere bekommen. Nur wenn wir die Menschen mitnehmen, wenn wir ihnen die Chance bieten, durch Arbeit ihre Existenz zu sichern – nur dann entwickeln wir Wachstum und Zukunftsperspektiven für den Standort Nordrhein - Westfalen“ – so NRW-Arbeitsminister Laumann in seiner Rede auf der Fachtagung „Moderne Arbeit – Wettbewerbsfähige Betriebe“ am 27. April 2006 in Bochum (Laumann 2006, 5).



zung und die Evaluation von unterschiedlichen Engagementformen. „Die empirische Datenbasis (...) ist klar unterbelichtet und baut in zu vielen Fällen auf (unsystematischen) Schilderungen von Praxiserfahrungen auf“ (Wirtschaftspsychologie 1/2007, 3).

Die vorliegenden empirischen Untersuchungen zu CSR sind widersprüchlich. Auf der einen Seite wird darauf hingewiesen, dass sich inzwischen nahezu alle deutschen Unternehmen zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen und sich in irgendeiner Form gesellschaftlich engagieren (CCCD 2007, BDI 2007, Backhaus-Maul/Braun 2007). „Die deutsche Industrie steht voll und ganz zu ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung“ (BDI 2007, 52). Obschon die Betriebe mehrheitlich von einer hohen Relevanz des gesellschaftlichen Engagements für ihr Unternehmen ausgehen, sehen sie es gleichzeitig in der Praxis nicht konsequent umgesetzt (CCCD 2007). In den Betrieben gewinnen Ansätze einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung, die mehr darstellen als ein unverbundenes Aufgreifen singulärer CSR -Dimensionen, an Bedeutung, wobei eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung im Vordergrund steht (Bertelsmann-Stiftung 2005). „Für 39% der Unternehmen liegt der Wahrnehmung von CSR ein ganzheitliches Konzept zu Grunde; fast alle Industrieunternehmen, die eine besondere gesellschaftliche Verantwortung an den Tag legen, stellen diese auch in den Dienst ihrer Beschäftigten“ (BDI 2007, 55f). Im Rahmen der dementsprechend ausgerichteten betrieblichen Personal- und Sozialpolitik stehen flexible Arbeitszeiten, Personalentwicklung und die Einbeziehung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse an der Spitze und die Förderung bestimmter Personengruppen, zusätzliche Gesundheitsleistungen und übertarifliche Sozialleistungen am Ende der Häufigkeiten der Nennungen (ebd. 57).

Trotz dieser Bekundungen scheinen auf der anderen Seite klassische unternehmensexterne Transferleistungen in Form von Spenden und Sponsoring zu dominieren (ebd., 59; Bertelsmann-Stiftung 2005; Groß/Schwarz 2007; CCCD 2007). Dagegen fallen eine unternehmensstrategische Integration der internen und externen Dimension sowie eine organisatorische Verankerung der gesellschaftlichen Verantwortung in den Unternehmen stark ab (Biebler 2004; Bertelsmann-Stiftung 2005; CCCD 2007) oder erfolgen nur selten (Backhaus-Maul/Braun 2007, 9f.). Obwohl die Präsentation der Ergebnisse der letztgenannten Untersuchung (vgl. Backhaus-Maul 2007; Braun 2008; Backhaus-Maul 2008) suggeriert, - ausgehend von einer analytischen Differenzierung von CSR und CC<sup>6</sup> - Befunde über das gesamte Spektrum des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland „zwischen Tradition und Neuorientierung“ zu liefern, widmet diese Studie sich faktisch jedoch ausschließlich Aspekten des Corporate Citizenship. Untersucht wurde dort das Engagement von Unternehmen „außerhalb der Sphäre betrieblicher Produktions- und Distributionsverhältnisse“ (Backhaus-Maul/Braun 2007, 3), also „all jene Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen das jeweilige Unternehmen in das gesell-

6 CC = Corporate Citizenship; hier verstanden als „Außenweltperspektive eines gesellschaftlich engagierten Unternehmens“ (ebd. 5).

schaftliche Umfeld einwirkt“ (7). Dies sind im Einzelnen: Geld- und Sachspenden, Bereitstellung von Dienstleistungen und Betriebseinrichtungen für gesellschaftliches Engagement, Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter, Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen und Sonstiges.

Zudem ist diese Studie wegen der ihr zugrunde liegenden, für die Stichprobenziehung genutzten Grundgesamtheit methodisch nicht unproblematisch. Ihr liegt als Grundgesamtheit die „Firmendatenbank“ des Informationsdienstleisters Hoppenstedt und damit ein äußerst unvollständiges Adressverzeichnis von Betrieben und Unternehmen in Deutschland zugrunde. Diese „Firmendatenbank“ enthält mit 225.000 gelisteten Betrieben und Unternehmen ab einem Jahresumsatz von 1 Million Euro oder ab 20 Beschäftigten nur etwas über ein Zehntel der Betriebe und Unternehmen, die in (der von uns verwendeten) Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit enthalten sind. Damit sind allein schon wegen dieses unvollständigen Adressverzeichnisses keine Aussagen möglich über die gesellschaftliche Verantwortung des überwiegenden Teils bundesdeutscher Betriebe; denn 90% der bundesdeutschen Betriebe haben weniger als 20 Beschäftigte und liegen damit unterhalb der Schwellenwerte des „Hoppenstedt – Firmenverzeichnisses“. Dieses methodische Manko trifft im Übrigen auf alle hier erwähnten empirischen Untersuchungen zur Thematik gesellschaftlicher Verantwortung von Betrieben und Unternehmen zu. All diese Studien vernachlässigen aufgrund ihres Methodendesigns weitgehend die Kleinst- und Kleinbetriebe und weisen somit einen methodisch kaum kontrollierbaren Großbetriebsbias auf.

Eine andere Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass „global player“ an Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung zwar nur mäßig interessiert und diese Themenfelder für das Management eher zweitrangig, aber dennoch in der Regel „sorgfältig und gut gemanagt“ seien (Leitschuh - Fecht/Steger 2004). Eine empirische Studie zur gesellschaftlichen Verantwortung deutscher Wirtschaftseliten (Rucht u. a. 2008) kommt zu dem Resultat, dass diese ein zunehmend instrumentelles Verhältnis zur Frage ihrer gesellschaftlichen Verantwortung einnehmen. Sofern sie sich in diesem Feld engagieren, werden die entsprechenden Aktivitäten überwiegend strategisch im Sinne eines Image Managements nach dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ eingesetzt.

Doch inwieweit CSR - Aktivitäten zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung beitragen, ist eine bislang „ungelöste Frage für Forschung und betriebliche Anwendung“ (Jasch 2007, 202). Mit dem „Responsible-Sharholder-Value-Konzept“ zum Beispiel schlägt die Bertelsmann Stiftung (2005 a) ein „finanzmarktgesteuertes Beurteilungs- und Steuerungsmodell von Corporate Responsibility“ vor und stellt nach einer Auswertung der vorliegenden Studien zum Thema fest, dass diese mehrheitlich einen positiven Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und wirtschaftlichem Erfolg der Unternehmen und umgekehrt „nachweisen“, allerdings



nicht ohne auf die damit verbundenen Erkenntnisdefizite und methodischen Probleme hinzuweisen (27ff)<sup>7</sup>.

Untersuchungsdesign, Methoden, Fragestellungen und damit die Befunde der vorliegenden empirischen Untersuchungen zum gesellschaftlichen Engagement sind höchst heterogen und damit nur sehr eingeschränkt vergleichbar; neben den oben skizzierten methodischen Defiziten sagen diese Studien auf einer inhaltlichen Ebene insgesamt sehr wenig über die konkrete betriebliche „Verantwortungspraxis“ aus; vielmehr werden primär Aussagen über generelle Einschätzungen der jeweils Befragten zur gesellschaftlichen Verantwortung getroffen<sup>8</sup>. Es ist empirisch völlig ungeklärt, wie es um die konkrete unternehmensstrategische, arbeitspolitische und organisatorische Einbindung und Umsetzung des betrieblichen Engagements für gesellschaftliche Belange beschaffen ist. Auch bleibt offen, ob und inwieweit die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen unternehmensintern und arbeitsmarktbezogen

---

7 Die Befragung der Bertelsmann-Stiftung (2005) kommt denn auch zu dem Resultat, „dass die im Bereich des gesellschaftlichen Engagements sowohl proaktiv als auch aktiv handelnden Unternehmen mit jeweils 56 Prozent deutlich häufiger steigende Gewinne erwarten als reaktive Unternehmen, die bei ihrem Engagement lediglich auf äußere Anforderungen reagieren (42 Prozent).“ Ein ähnliches Bild ergibt sich auch hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung. 51 Prozent der Unternehmen gaben an, im vergangenen Geschäftsjahr mehr Mitarbeiter eingestellt als entlassen zu haben. Bei den proaktiv ausgerichteten Unternehmen liegt dieser Anteil bei immerhin 55 Prozent. Von den reaktiv handelnden Unternehmen konnten hingegen nur 48 Prozent einen Beschäftigungszuwachs verzeichnen. Laut Mittelstandsbefragung des BDI (2007) ist 43 % der Firmen ein zusätzlicher wirtschaftlicher Vorteil im Zusammenhang mit ihrem Engagement sehr wichtig oder wichtig (64), bei den wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen ist dieser Anteil deutlicher höher. Nach der Untersuchung von Backhaus-Maul und Braun (2007) begreifen „rund die Hälfte der Großunternehmen (...) Investitionen in die Gesellschaft als Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens“ (10). Eine weitere Studie zeigt, dass der Stellenwert der gesellschaftlichen Verantwortung für das Unternehmen von den unterschiedlichen Funktionsgruppen unterschiedlich eingeschätzt wird, dass beispielsweise Führungskräfte die Bedeutung dieses Themas signifikant höher einschätzen als Betriebsräte (Pundt u.a. 2007).

8 Der Studie der Bertelsmann Stiftung z. B. (2005) liegen die Antworten von 500 „Entscheidern“ aus Unternehmen mit mindestens 200 Beschäftigten oder mindestens 20 Millionen Euro Jahresumsatz zu Grunde. Von CCCD (2007) wurden 501 Geschäftsführer oder Mitarbeiter aus der Öffentlichkeitsarbeit telefonisch befragt. Es handelt sich um eine disproportionale Stichprobe aus der Grundgesamtheit aller Unternehmen mit mindestens 1 Million Jahresumsatz und mindestens 20 Beschäftigten. Auch in der online-Befragung des BDI (2007) wurde eine disproportionale Stichprobe gezogen. Befragt wurden insgesamt 1081 Geschäftsführer des „industriellen Mittelstands“. Das sind nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Betriebe des produzierenden Gewerbes mit bis zu 499 Beschäftigten beziehungsweise 50 Millionen Jahresumsatz.

mit tatsächlich praktizierten Ansätzen eines nachhaltigen und vorausschauenden Umgangs mit Humanressourcen korrespondiert.

Vor diesem Hintergrund war es ein zentrales Untersuchungsziel der o. g. repräsentativen Betriebsbefragung, die unternehmensstrategische, arbeits- und beschäftigungspolitische Relevanz der gesellschaftlichen Verantwortung von Betrieben flächendeckend – für alle Wirtschaftszweige und Betriebsgrößenklassen – zu ermitteln, vorliegende Befunde zu aktualisieren und inhaltlich zu vertiefen; und vor dem Hintergrund der Unterscheidung einer externer und internen Dimension von gesellschaftlicher Verantwortung unterschiedliche betriebliche „Verantwortungstypen“ voneinander abzugrenzen, die sich insbesondere hinsichtlich der Nachhaltigkeit von wirtschaftlichem Wachstum, Beschäftigungssicherung, Humanressourcenschonung und sozialverträglichen Arbeitsbedingungen unterscheiden. Mithilfe der Ausdifferenzierung verschiedener, nach Anspruchsniveau und praktischer Umsetzung von gesellschaftlichem Engagement sich unterscheidenden „Verantwortungstypen“ können wir hinsichtlich der CSR – Thematik auch pauschale Befürwortungen, die im Verdacht sozial erwünschter Antworten stehen, von praktisch folgenreichen Umsetzungen unterscheiden.

### **3. Methodisches Vorgehen**

#### **3.1. Datengrundlage**

Das Betriebs- und Arbeitszeitmanagement von Betrieben/Unternehmen mit und ohne Tarifbindung, mit und ohne Betriebsrat/Personalrat sowie von Betrieben mit und ohne gesellschaftliche Verantwortung ist wegen anderer, aus den Zielen einer kontinuierlichen „Arbeitszeitberichterstattung“ sich ergebenden Schwerpunktsetzungen als eine eigenständige Thematik bislang nicht ausgewertet worden. Dies soll nun in einer Sonderauswertung erfolgen. Diese wird methodisch in Form einer Sekundäranalyse der Daten einer 2007 durchgeführten repräsentativen Betriebsbefragung zu Betriebs- und Arbeitszeiten, betrieblichen Alterstrukturen und gesellschaftlicher Verantwortung von Betrieben vorgenommen. In den nachfolgenden Analysen werden die Werte der Nettostichprobe betriebsproportional hochgerechnet, sofern der Betrieb die Untersuchungseinheit ist; die Werte werden beschäftigtenproportional hochgerechnet, sofern die Beschäftigten die Untersuchungseinheit darstellen (Groß, Schwarz 2009).

Der schriftlichen Befragung lag ein umfangreicher Fragebogen zugrunde, der von den antwortenden Betrieben und Dienststellen in der Regel lückenlos ausgefüllt wurde. Als Adressverzeichnis wurde die Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit genutzt. Diese Betriebsdatei ist das umfassendste und aktuellste Adressverzeichnis von Betrieben und bildete die Basis für die Stichprobenkonstruktion. Diese erfolgte analog zu den Stichprobenkonstruktionen der bislang im Rahmen der „Arbeitszeitberichterstattung“ durchgeführten repräsentativen Betriebsbefragungen (vgl. Groß, Schwarz 2007). Die

Datenerhebungsarbeiten fanden in der Zeit von September 2007 bis Dezember 2007 statt. Die Fragebögen wurden mit einem die Untersuchungsziele, die Beachtung der Datenschutzbestimmungen und die Freiwilligkeit der Teilnahme an der Befragung erläuternden Anschreiben an insgesamt 9.500 Betriebe und Dienststellen in der Bundesrepublik Deutschland versandt (Bruttostichprobe). Davon waren 400 Fragebögen nicht zustellbar, weil sich die Betriebsadresse geändert hatte oder der Betrieb in Insolvenz geraten war. Von den 9.100 Betrieben und Dienststellen (bereinigte Bruttostichprobe) haben 1.834 Betriebe den Fragebogen beantwortet zurückgeschickt (Nettostichprobe). Die Rücklaufquote beträgt demnach 20,1% und darf angesichts des umfangreichen Fragebogens und in Relation zu ansonsten bei schriftlichen Betriebsbefragungen üblichen Rücklaufquoten als überaus positiv bewertet werden. Die Datenerhebungsarbeiten erfolgten in zwei Wellen. Nach dem Erstversand von 9.500 Fragebögen im September/Okttober 2007 wurden nach vier Wochen die Fragebögen nochmals an all die Betriebe verschickt, die bis dahin noch nicht geantwortet hatten (Erinnerungsaktion).

### 3. 2. Untersuchungsgruppen

Das Betriebs- und Arbeitszeitmanagement soll bei folgenden Untersuchungsgruppen analysiert werden: *Erstens* bei Betrieben, die tarifgebunden sind, und in Kontrast dazu bei Betrieben, die nicht tarifgebunden sind. Das sind die Betriebe, welche bei der Frage 4 des Fragebogens „Ist Ihr Betrieb tarifgebunden, nicht tarifgebunden“ tarifgebunden (n = 842) oder nicht tarifgebunden (n = 970) angegeben haben. *Zweitens* bei Betrieben, in denen ein Betriebsrat/Personalrat existiert, und in Kontrast dazu bei Betrieben, bei denen kein Betriebsrat/Personalrat besteht. Das sind die Betriebe, welche die Frage 5 des Fragebogens „Gibt es in Ihrem Betrieb einen Betriebsrat/Personalrat?“ mit ja (n = 718) oder mit nein (n = 1101) beantwortet haben.

*Drittens*, die beiden genannten Untersuchungsgruppen kombinierend, bei Betrieben, die sowohl tarifgebunden sind als auch über einen Betriebsrat/Personalrat verfügen (n = 595), und in Kontrast dazu bei Betrieben, die weder tarifgebunden sind noch über einen Betriebsrat/Personalrat verfügen (n = 847). *Viertens* bei Betrieben, für welche die Thematik der gesellschaftlichen/beschäftigungspolitischen Verantwortung eine Rolle spielt, und in Kontrast dazu bei Betrieben, die sich dafür nicht interessieren. Bei dieser Untersuchungsgruppe differenzieren wir nach vier Untergruppen: a) Betriebe, für welche gesellschaftliche Verantwortung nicht von Interesse ist; das sind die Betriebe, welche die Frage 10 des Fragebogens „Spielt das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung bei der Leitung Ihres Betriebes eine wichtige Rolle?“ verneint haben (n = 682); b) Betriebe, für die gesellschaftliche Verantwortung von Bedeutung ist; das sind die Betriebe, welche die Frage 10 des Fragebogens bejaht haben (n = 1152); c) Betriebe, deren gesellschaftliches Engagement sich auch auf die betriebliche Personal- und Sozialpolitik bezieht; das sind die Betriebe, welche die Frage 17 des Fragebogens „In den folgenden Fragen interessiert uns besonders, in welchem Maße das

gesellschaftliche Engagement Ihres Betriebes auf die Belange der Beschäftigten und Fragen der Personal- und Sozialpolitik bezogen ist. Ist die gesellschaftliche Verantwortung Ihres Betriebes auch auf die Personal- und Sozialpolitik bezogen?“ bejaht haben (n = 919); d) Betriebe, die ein hohes Niveau gesellschaftlicher/beschäftigungspolitischer Verantwortung praktizieren; das sind die Betriebe, welche die oben genannten Fragen 10 und 17 sowie die Fragen 12 „Ist die gesellschaftliche Verantwortung Ihres Betriebes schriftlich niedergelegt?“, 13 „Ist die organisatorische Zuständigkeit der gesellschaftlichen Verantwortung Ihres Betriebes klar geregelt?“, 15 „Stellt Ihr Betriebe für die Umsetzung seines gesellschaftlichen Engagements bestimmte Ressourcen bereit?“ und 16 „Werden die Aktivitäten, die Ihr Betrieb im Rahmen seines gesellschaftlichen Verantwortung unternimmt, regelmäßig überprüft und bewertet?“ allesamt bejaht haben (n = 269).

### **3.3 Untersuchungsdimensionen**

Bei diesen Untersuchungsgruppen soll das Betriebs- und Arbeitszeitmanagement mit Bezug auf a) die Dauer und Flexibilität von Betriebszeiten, b) vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten, c) bezahlte Überstunden, d) effektive Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten, e) Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung, f) Schicht- und Nachtarbeit, g) Samstags- und Sonntagsarbeit, h) versetzte Arbeitszeiten, i) Arbeitszeitkonten und j) Vertrauensarbeitszeit analysiert werden. Diese Analyse erfolgt auf dem Hintergrund von die jeweiligen Untersuchungsgruppen charakterisierenden betrieblichen Merkmalen wie Betriebstyp, Wirtschaftszweig, Betriebsgröße, Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolges, Einschätzung der Beschäftigungsentwicklung, Schwankungen in der Nachfrage oder Geschäftstätigkeit, Alterstrukturen und Einschätzung der Bedeutung von älteren Beschäftigten. Über Korrelationsanalysen wird ermittelt, ob die Regulierungsformen „Tarifbindung“, „Betriebsrat/Personalrat“ und „gesellschaftliche Verantwortung“ sich ausschließen oder ergänzen.

## B. Empirische Ergebnisse

### 1. Einleitung

Das Arbeits- und Betriebszeitmanagement wird *zunächst* in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben analysiert. Es folgt *dann* dessen Analyse in Betrieben mit und ohne Betriebsrat/Personalrat (im folgenden Betriebsrat genannt). Durch die Kombination der Variablen „Tarifbindung“ und „Betriebsrat“ ist es möglich, die Kontrastgruppen von Betrieben, die sowohl tarifgebunden sind als auch über eine betriebliche Interessenvertretung verfügen, und Betrieben, die diese beiden Merkmale nicht aufweisen, zu bilden. Die Befunde zum Arbeits- und Betriebszeitmanagement dieser Kontrastgruppen werden im Kontext des „Betriebsratskapitels“ präsentiert. *Schließlich* wird dieses hinsichtlich der gesellschaftlichen (beschäftigungspolitischen) Verantwortung von Betrieben untersucht. Dabei werden vier „Verantwortungstypen“ unterschieden: a) Betriebe, für die eine in freiwilliger Selbstverpflichtung übernommene, über die gesetzlichen Mindeststandards hinausgehende gesellschaftliche Verantwortung keine Rolle spielt (in den Tabellen „kein CSR“ genannt); b) Betriebe, die sich gesellschaftlich engagieren (in den Tabellen „CSR 1“ genannt); c) Betriebe, deren gesellschaftliches Engagement sich auch auf die betriebliche Personal- und Sozialpolitik bezieht (in den Tabellen „CSR 2“ genannt); und d) Betriebe, die darüber hinaus ihr gesellschaftliches Engagement schriftlich niedergelegt haben, dafür klare Zuständigkeiten organisiert haben, dafür finanzielle und/oder personelle Ressourcen bereitstellen und es regelmäßig überprüfen und evaluieren (in den Tabellen „CSR 3“ genannt).

Die unter „CSR 2“ und „CSR 3“ aufgeführten Verantwortungstypen sind Untergruppen von „CSR 1“. Während letztere noch auf 49,9% der Betriebe zutrifft (in denen 70,1% der Beschäftigten tätig sind), sind es nur noch ein Drittel (33,9%) der Betriebe (mit 42,7% der Beschäftigten), die ihr gesellschaftliches Engagement auch als personal- und sozialpolitische Verantwortung für die Belange der Beschäftigten verstehen („CSR 2“). Bei dem vierten, ein hohes Niveau von gesellschaftlicher Verantwortung praktizierenden Typ („CSR 3“) hat sich der Anteil der Betriebe, auf die dies zutrifft, sogar auf 5,5% (mit 16% der Beschäftigten) verringert. Diese „trichterförmige“, an Indikatoren der betrieblichen Umsetzung orientierte Ermittlung von gesellschaftlicher Verantwortung zeigt eine deutliche Diskrepanz von einerseits einer gesellschaftlichen Verantwortung generell bejahenden Einschätzung („CSR 1“), und andererseits einer praktisch folgenreicher Umsetzung von gesellschaftlichem Engagement („CSR 2“ und vor allem „CSR 3“).

Zwischen den einzelnen Untersuchungsgruppen bestehen beträchtliche „Schnittmengen“: Zwei Drittel (65,1%) der Beschäftigten aus tarifgebundenen Betrieben können auch auf eine betriebliche Interessenvertretung rekurren. Über drei Viertel (77,6%) der

Beschäftigten aus tarifgebundenen Betrieben sind zugleich auch in Betrieben tätig, für die gesellschaftliche Verantwortung eine wichtige Rolle (im folgenden CSR – Betriebe genannt) spielt. Knapp drei Viertel (71,9%) der Beschäftigten aus Betrieben mit Betriebsrat arbeiten zugleich auch in CSR – Betrieben. Tabelle 1 zeigt die „Schnittmengen“ der Untersuchungsgruppen bezogen auf Betriebe und Beschäftigte. Rund 1 von 25 Betrieben (4,3%) ist tarifgebunden, verfügt über eine betriebliche Interessenvertretung und schätzt gesellschaftliche Verantwortung als wichtig ein. Dagegen sind es knapp 4 von 10 Betrieben (37,1%), die nicht tarifgebunden sind, auf gesellschaftliches Engagement verzichten und keinen Betriebsrat haben. Bezogen auf die Beschäftigten ergibt sich ein anderes Bild: Hier sind es knapp 4 von 10 Beschäftigten (38,9%), die in tarifgebundenen Betrieben mit Betriebsrat und gesellschaftlichem Engagement tätig sind. Im kontrastierenden Falle sind es indes nur 14,2% der Beschäftigten, die in Betrieben arbeiten, für die Tarifbindung, betriebliche Interessenvertretung und gesellschaftliche Verantwortung keine Rolle spielt.

Diese Differenz zwischen „Betriebs- und Beschäftigtenperspektive“ verweist darauf, dass regulierte Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit überwiegend in Großbetrieben praktiziert werden. Dies macht auch die Verteilung der Beschäftigten der einzelnen Untersuchungsgruppen auf Betriebsgrößenklassen deutlich. Die Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben gehören zu 47% Großbetrieben (250 und mehr Beschäftigte), zu 39% Mittelbetrieben (20 – 249 Beschäftigte) und zu 14% Kleinbetrieben (1 – 19 Beschäftigte) an. Die Vergleichswerte für die Betriebe mit Betriebsrat sind 56%, 40%, 4% und für die Betriebe mit gesellschaftlicher Verantwortung („CSR 1“) 40%, 39% und 21%. Geradezu gegenläufig verhält sich dies in den jeweiligen Kontrastgruppen: Die Beschäftigten in den nicht tarifgebundenen Betrieben arbeiten zu 8% in Großbetrieben, zu 43% in Mittelbetrieben und zu 49% in Kleinbetrieben. Die Vergleichswerte für Betriebe ohne Betriebsrat sind 3%, 41% und 56% und die für Betriebe ohne gesellschaftliche Verantwortung 12%, 45% und 43% (ohne Tabelle).

**Tabelle 1:** *Verteilung von Betrieben und Beschäftigten auf die Untersuchungsgruppen (in %)*

	Betriebsrat: ja				Betriebsrat: nein			
	CSR: ja		CSR: nein		CSR: ja		CSR: nein	
	Be- triebe	Beschäf- tigte	Be- triebe	Beschäf- tigte	Be- triebe	Beschäf- tigte	Be- triebe	Beschäf- tigte
tarifgebunden	4,3	38,9	1,6	7,9	11,1	7,5	10,0	5,5
nicht tarifgebunden	1,0	5,1	0,8	2,2	34,1	18,7	37,1	14,2

## **2. Arbeits- und Betriebszeitmanagement in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben**

Die Tarifbindung von Betrieben hat im Zeitraum von 2001 bis 2007 merklich abgenommen: Während 2001 noch 42% der Betriebe tarifgebunden waren (Bauer, Groß, Munz, Sayin 2002), sind es in 2007 nur noch 27% (Groß 2009). Aus der „Beschäftigtenperspektive“ verhält sich dies weniger dramatisch. 2001 waren 62,5% der Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben tätig, 2007 sind es 59,8%. Ein erster Überblick über die nach Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen differenzierten Anteile von tarifgebundenen Betrieben zeigt, dass Großbetriebe weitaus häufiger tarifgebunden sind (81,6%) als Klein- und Mittelbetriebe (26,6%); dass die Tarifbindung in Betrieben und Dienststellen des öffentlichen Dienstes mit 84,4% der Betriebe (94,8% der Beschäftigten) deutlich stärker ausgeprägt ist als in den Betrieben der Privatwirtschaft (24,9% bzw. 53,9%); dass im sekundären Sektor (verarbeitendes Gewerbe) und in den sozialen Dienstleistungen (Erziehung, Unterricht, Gesundheit, Sicherheit, öffentliche Verwaltungen) mit 29,7% (63,8% der Beschäftigten) bzw. 35,9% (71,5% der Beschäftigten) überdurchschnittlich viele Betriebe tarifgebunden sind. Dagegen fallen die unternehmensbezogenen Dienstleistungen mit 9,9% der Betriebe, die distributiven Dienstleistungen (Handel, Verkehr, Nachrichten) mit 17,8% der Betriebe und die persönlichen Dienstleistungen (Hotel und Gaststätten) mit 25,7% der Betriebe deutlich ab (Tabelle 2).



**Tabelle 2:      Tarifgebundene Betriebe nach  
Beschäftigtenzahl, Wirtschaftszweig und  
Betriebsgröße (in %)**

		Betriebe	Beschäftigte
Primärer Sektor	1-249	23,4	22,1
	250+	50,0	85,0
	insgesamt	23,4	34,6
Sekundärer Sektor	1-249	28,7	41,2
	250+	80,3	88,9
	insgesamt	29,7	63,8
Bau	1-249	57,6	53,5
	250+	74,2	96,0
	insgesamt	40,6	63,5
Produzierende Gewerbe	1-249	40,3	42,4
	250+	79,3	89,6
	insgesamt	57,6	61,3
distributive DL	1-249	17,7	36,0
	250+	73,7	85,2
	insgesamt	17,8	44,7
unternehmensb. DL	1-249	9,5	32,7
	250+	83,4	85,2
	insgesamt	9,9	47,9
soziale DL	1-249	35,1	59,2
	250+	84,5	92,2
	insgesamt	35,9	71,5
persönliche DL	1-249	25,6	55,4
	250+	(100)	(100)
	insgesamt	25,7	57,8
DL insgesamt	1-249	22,2	47,5
	250+	83,1	89,9
	insgesamt	22,5	59,1
Insgesamt	1-249	26,6	46,0
	250+	81,6	89,8
	insgesamt	27,0	59,8
Privatwirtschaft	1-249	24,6	41,6
	250+	77,5	86,5
	insgesamt	24,9	53,9
Öffentlicher Dienst	1-249	83,9	89,2
	250+	98,6	99,2
	insgesamt	84,4	94,8

In tarifgebundenen Betrieben existiert weitaus häufiger (22%) als in nicht tarifgebundenen Betrieben (2%) eine betriebliche Interessenvertretung. Analoges gilt für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung (56,9% gegenüber 47,8%). Auch bei der Einschät-



zung des wirtschaftlichen Erfolges<sup>9</sup> liegen die tarifgebundenen Betriebe in Führung (bei den Positiveinschätzungen mit 28,9% gegenüber 25,9% und bei den Negativeinschätzungen mit 17,5% gegenüber 23,1%). Bei der Beurteilung der Beschäftigungsentwicklung in den letzten 5 Jahren<sup>10</sup> unterscheiden sich beide Gruppen kaum – wohl aber hinsichtlich der prozentualen Angaben zu Abbau und Aufbau von Beschäftigung. Diese Angaben sind in Kennziffern umgerechnet, wobei die Zahl der Beschäftigten in 2002 gleich 100 gesetzt wurde. Gemäß diesen Kennziffern ist die Beschäftigung in den nicht tarifgebundenen Betrieben mit einem Plus von 10 Prozent stärker gestiegen als in den tarifgebundenen Betrieben, die nur ein Plus von 3 Prozent aufweisen. Diese Kennziffern sind allerdings mit der gebotenen Vorsicht zu interpretieren, da sie – auch wegen des Zeitraums von 5 Jahren – auf zwangsläufig nur groben Quantifizierungen des Auf- oder Abbaus der Beschäftigung beruhen dürften.

Überdurchschnittlich viele ältere Beschäftigte (50 Jahre und älter) sind in tarifgebundenen Betrieben tätig: während diese bei den älteren Beschäftigten ein Plus von 6 Prozent aufweisen, ist hingegen in der Kontrastgruppe ein Minus von 7% beobachtbar. Hier sind überproportional viele jüngere Beschäftigte (15 – 29 Jahre) tätig (plus 10 Prozent). Mit den Angaben zur betrieblichen Altersstruktur decken sich die Beurteilungen über die Relevanz der Beschäftigung von Älteren<sup>11</sup>. Für über die Hälfte (51,3%) der tarifgebundenen Betriebe sind ältere Beschäftigte eine sehr wichtige oder wichtige „Stellgröße“ in der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik, was aber nur auf 43,7% der nicht tarifgebundenen Betriebe zutrifft. Wie nicht anders zu erwarten, dominieren bei der Frage nach der wesentlichen Regelung der Arbeitszeit bei den tarifgebundenen Betrieben kollektive Formen der Arbeitszeitregelung (52,3%) – Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, betriebliche Bündnisse – vor informellen (37,9%) – Regelung der Arbeitszeit durch Absprachen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, individuelle Arbeitsverträge, Regelung der Arbeitszeit durch die Beschäftigten selbst- und anweisungsgestützten, auf Anweisungen der Vorgesetzten basierenden Formen (9,8%). In dieser Rangfolge und auch in den einzelnen Ausprägungen unterscheiden sich die tarifgebundenen deutlich von den nicht tarifgebundenen Betrieben. In diesen liegen informelle Formen der Arbeitszeitregelung mit 63,5% klar vor allen anderen (Tabelle 3).

Bezogen auf alle Betriebe sind bei den Schwankungen in der Nachfrage keine nennenswerten Unterschiede zwischen tarifgebunde-

9 Die Frage lautete: „Wenn Sie einmal den Wirtschaftszweig betrachten, dem Ihr Betrieb angehört: Wie beurteilen Sie den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Betriebes in den letzten 2 Jahren? Als gut, als durchschnittlich, als schlecht“ – nur eine Nennung.

10 Die Frage lautete: „Ist die Zahl der Beschäftigten verglichen mit dem Jahr 2002 gesunken, und zwar um...%, in etwa gleich geblieben, gestiegen, und zwar um...%“.

11 Die Frage lautete: „Die Berücksichtigung der Beschäftigten, die 50 Jahre und älter sind, in der Sozial- und Personalpolitik Ihres Betriebes ist sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig, überhaupt nicht wichtig“.

nen und nicht tarifgebundenen Betrieben feststellbar. Allerdings sind die tarifgebundenen Betriebe des Produzierenden Gewerbes mit 45,2% und die nicht tarifgebundenen Betriebe des Dienstleistungsbereichs mit 43,0% solchen Schwankungen stärker ausgesetzt als ihre jeweiligen „Pendants“ (34,9% bzw. 23,2%). Die Schwankungen werden jedoch anders bewältigt: bei den tarifgebundenen Betrieben werden weitaus häufiger als bei der Kontrastgruppe Maßnahmen der Variation der Arbeitszeit (80,8% gegenüber 72,9%) und der Variation des Personalbestands (56,6% gegenüber 44,3%) eingesetzt (Tabelle 4)<sup>12</sup>.

Mit Blick auf die in den Tabellen 2, 3 und 4 dargestellten betrieblichen Merkmale kann man vorläufig resümieren, dass Tarifbindung überwiegend ein „Großbetriebsphänomen“ ist; dass sich tarifgebundene Betriebe in der Einschätzung des wirtschaftlichen Erfolgs leicht, der Schwankungen und – mit Abstrichen – der Beschäftigungsentwicklung kaum von nicht tarifgebundenen Betrieben unterscheiden. Unterschiede bestehen hingegen bei der Berücksichtigung von älteren Beschäftigten, der Bewältigung von Schwankungen und der Regelung der Arbeitszeit: In tarifgebundenen Betrieben sind überdurchschnittlich viele ältere Beschäftigte tätig, werden Schwankungen eher über Arbeitszeit- und Personalmaßnahmen bewältigt und wird die Arbeitszeit deutlich häufiger über kollektive Formen geregelt.

---

12 In der Variable „Variation der Arbeitszeit“ sind die Antwortvorgaben „Aufbau/Abbau von Überstunden“, „Aufbau/Abbau von Samstagsarbeit“, „Aufbau/Abbau von Sonntagsarbeit“, „Verlängerung/Verkürzung der versetzten Arbeitszeiten“, „Verlängerung/Verkürzung der Schichtarbeit“ und „Ansammeln/Abfeiern von Zeitguthaben“ zusammengefasst. In der Variable „Variation der Arbeitsorganisation“ sind die items „Einführung von Vertrauensarbeitszeit oder auftragsbezogenen Arbeitszeitregelungen“ und „arbeitsorganisatorische Maßnahmen“ verknüpft. In der Variable „Variation des Personalbestands“ sind die Antwortvorgaben „Einstellung von Leih- und Zeitarbeiter“, „Weitergabe/Rücknahme von Aufträgen an Fremdfirmen“ und „Neueinstellungen/Entlassungen“ zusammengeführt. Die Variable „Variation der Technologie“ ist mit dem item „Einführung neuer Technologien“ identisch. Bei dieser Frage nach der Bewältigung von Schwankungen waren Mehrfachnennungen möglich.

**Tabelle 3:      *Tarifgebundene und nicht tarifgebundene Betriebe nach betrieblichen Merkmalen (in %)***

	tarifgebunden			nicht tarifgebunden			insgesamt
	PG	DL	insgesamt	PG	DL	insgesamt	
<b>Betriebsrat:</b>							
ja	7,8	30,5	22,0	3,7	2,1	2,5	7,7
nein	92,2	69,5	78,0	96,3	97,9	97,5	92,3
<b>gesellschaftliche Verantwortung:</b>							
ja	51,2	60,4	56,9	37,0	50,6	47,8	49,9
nein	48,8	39,6	43,1	73,0	49,4	52,2	50,1
<b>wirtschaftlicher Erfolg:</b>							
gut	37,5	23,4	28,9	21,9	27,0	25,9	26,7
durchschnittlich	40,0	62,3	53,6	56,3	49,6	51,0	51,7
schlecht	22,5	14,3	17,5	21,8	23,4	23,1	21,6
<b>Entwicklung der Beschäftigung 2002 – 2007:</b>							
gesunken	23,7	20,2	21,5	24,0	16,6	18,1	19,0
gleich geblieben	57,2	60,5	59,2	58,1	63,1	62,1	61,3
gestiegen	19,1	19,3	19,2	17,9	20,3	19,8	19,6
Kennziffer für Beschäftigtenentwicklung (2002=100):	101	104	103	109	110	110	106
<b>Altersgruppen:*</b>							
15-29	92	93	93	107	113	110	22,4
30-49	104	98	100	101	98	99	53,2
50+	99	109	106	92	92	93	24,4
<b>Ältere Beschäftigte:</b>							
sehr wichtig/wichtig	46,1	54,5	51,3	41,9	44,2	43,7	45,8
weniger wichtig/nicht wichtig	53,9	45,5	48,7	58,1	55,8	56,3	54,2
<b>Regelung der Arbeitszeit:</b>							
kollektiv	55,1	50,7	52,3	29,2	20,8	22,8	31,6
informell	36,9	38,4	37,9	55,5	66,0	63,5	55,8
Anweisungen	8,0	10,9	9,8	15,3	13,2	13,7	12,6

PG= Produzierendes Gewerbe; DL= Dienstleistungsbereich; \* Durchschnittswerte der jeweiligen Altersgruppen=100

**Tabelle 4:      *Tarifgebundene und nicht tarifgebundene Betriebe nach Schwankungen (in %)***

	tarifgebunden			nicht tarifgebunden			insgesamt
	PG	DL	insgesamt	PG	DL	insgesamt	
<b>Schwankungen:</b>							
ja	45,2	23,2	31,5	34,9	43,0	32,9	34,0
nein	54,8	76,8	68,5	65,1	57,0	67,1	66,0
<b>Bewältigung der Schwankungen:</b>							
Variation der Arbeitszeit	81,5	80,0	80,8	78,3	71,1	72,9	74,9
Variation der Arbeitsorganisation	21,3	44,7	32,1	21,1	38,2	33,9	33,4
Variation des Personalbestands	56,3	43,9	50,6	64,0	37,7	44,3	45,9
Variation der Technologie	13,7	22,1	17,6	27,5	25,0	25,7	23,6

Weitestgehend unabhängig von Wirtschaftsbereich und Betriebsgröße sind in tarifgebundenen Betrieben die vertraglichen Wochenarbeitszeiten der Vollzeitbeschäftigten (38,7 Stunden), die bezahlten Überstunden (0,9 Stunden pro Woche pro Beschäftigten) – wenn man einmal von den Klein- und Mittelbetrieben absieht – und damit auch die effektiven Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten (39,6 Stunden) deutlich kürzer als in der Kontrastgruppe. Hier liegen die Vergleichswerte bei 40,0, 1,1 und 41,1 Stunden. Zugleich sind in den tarifgebundenen Betrieben die wöchentlichen Betriebszeiten mit 67,2 Stunden erheblich länger als in der Kontrastgruppe (58,0 Stunden).

Wenn man Betriebszeiten als Indikator für Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben betrachtet, dann haben die tarifgebundenen Betriebe hierin Vorteile vor den nicht tarifgebundenen Betrieben. Diese Befunde verweisen zudem darauf, dass die Betriebszeitentwicklung relativ unabhängig von der Arbeitszeitentwicklung verläuft. Dies bedeutet, dass die immer wieder formulierte These, Verlängerungen der Arbeitszeiten seien notwendig, um das einmal erreichte Niveau der Betriebszeiten zu halten oder auszuweiten, empirisch nicht fundiert ist. Tabelle 5 zeigt das Gegenteil: In Relation zu den nicht tarifgebundenen Betrieben sind bei den tarifgebundenen die kürzesten Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten und die längsten Betriebszeiten feststellbar. Auf einen weiteren wichtigen Aspekt verweist der Entkoppelungsfaktor, der in den tarifgebundenen Betrieben deutlich höher ist (1,73) als in der Kontrastgruppe (1,45). Um Betriebszeiten über die Dauer der individuellen Arbeitszeiten hinaus auszuweiten, müssen jene von diesen entkoppelt werden. Dies setzt Arbeitszeitflexibilisierung zwingend voraus – in Form von Überstundenarbeit, versetzten Arbeitszeiten und/oder Schicht- und Nachtarbeit. So gesehen indiziert der Entkoppelungsfaktor den Grad der Arbeitszeitflexibilisierung: je höher jener ist, umso ausgeprägter ist diese (Tabelle 5).

**Tabelle 5:      *Tarifgebundene und nicht tarifgebundene Betriebe nach Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten und wöchentlichen Betriebszeiten (in Stunden)***

	tarifgebunden			nicht tarifgebunden			insgesamt
	PG	DL	insgesamt	PG	DL	insgesamt	
<b>1-249</b>							
1.vertragliche Wochenarbeitszeit	39,4	39,1	39,2	40,7	39,8	40,2	
2.bezahlte Überstunden	2,2	0,7	1,1	1,7	0,8	1,1	
3.effektive Wochenarbeitszeit	41,6	39,8	40,3	42,4	40,6	41,3	
4.wöchentliche Betriebszeiten	56,1	65,0	62,5	59,7	54,4	56,1	
5.Entkoppelungsfaktor (4./1.)	1,42	1,66	1,59	1,46	1,37	1,40	
<b>250+</b>							
1.vertraglich Wochenarbeitszeit	37,8	38,9	38,4	39,3	39,4	39,3	
2.bezahlte Überstunden	1,0	0,4	0,6	1,8	1,0	1,3	
3.effektive Wochenarbeitszeit	38,8	39,3	39,0	41,1	40,4	40,6	
4.wöchentliche Betriebszeiten	77,5	68,4	72,4	80,0	79,4	79,6	
5.Entkoppelungsfaktor (4./1.)	2,05	1,76	1,89	2,03	2,01	2,02	
<b>insgesamt</b>							
1.vertraglich Wochenarbeitszeit	38,4	39,0	38,7	40,5	39,7	40,0	39,2
2.bezahlte Überstunden	1,0	0,6	0,9	1,7	0,8	1,1	1,0
3.effektive Wochenarbeitszeit	39,4	39,6	39,6	42,2	40,5	41,1	40,2
4.wöchentliche Betriebszeiten	68,6	66,4	67,2	61,9	56,1	58,0	63,6
5.Entkoppelungsfaktor (4./1.)	1,79	1,70	1,73	1,53	1,41	1,45	1,62

Tarifgebundene und nicht tarifgebundene Betriebe unterscheiden sich hinsichtlich der Anteile von Beschäftigten in Teilzeitarbeit (23,1% bzw. 23,2%), Samstagsarbeit (20,0% bzw. 20,7%) und versetzten Arbeitszeiten (24,4% bzw. 24,5%) kaum. Leichte Unterschiede bestehen bei der Vertrauensarbeitszeit. Bei dieser ergebnisorientierten, selten kollektivvertraglich vereinbarten Arbeitszeitform liegen die nicht tarifgebundenen Betriebe in Führung (11,0% gegenüber 8,9%). Ebenfalls leichte Unterschiede sind bei der Sonntagsarbeit feststellbar. Hier ist der Anteil der „Sonntagsbeschäftigten“ mit 10,5% in den tarifgebundenen Betrieben etwas höher als in der Kontrastgruppe (9,2%). Begründet ist dies darin, dass Sonntagsarbeit – anders als Samstagsarbeit – zu einem nicht unerheblichen Teil Schichtarbeit ist (Groß, Schwarz 2009). Und diese wird in tarifgebundenen Betrieben deutlich häufiger (21,8% der Beschäftigten) als in der Kontrastgruppe (13,2% der Beschäftigten) geleistet.

Die stärksten Unterschiede sind bei Arbeitszeitkonten feststellbar: Während in den tarifgebundenen Betrieben über die Hälfte der Beschäftigten (53,6%) in Arbeitszeitkontenmodellen arbeitet, ist es in der Kontrastgruppe nur ein reichliche Drittel (37,2%). Dabei ist es hier insbesondere der Dienstleistungsbereich, in dem unterproportional wenig (29,9%) Beschäftigte in Arbeitszeitkonten tätig sind (Tabelle 6). Bei den nicht tarifgebundenen Betrieben des Dienstleistungsbereichs sind es die Betriebe aus den Bereichen der

distributiven und persönlichen Dienstleistungen, die mit 24,0% und 22,9% Beschäftigten in Arbeitszeitkonten Werte aufweisen, die noch unterhalb des ohnehin geringen Bereichsdurchschnitts liegen (ohne Tabelle). Diese niedrigen Werte dürften darin begründet sein, dass in diesen Bereichen überdurchschnittlich viele geringfügig Beschäftigte tätig sind, die oftmals nur saisonal, temporär und/oder mit Arbeitsunterbrechungen arbeiten (Benkhoff, Hermet 2008). Für solche diskontinuierlichen Beschäftigungsverhältnisse sind die mit aufwendigen Abstimmungsprozessen verbundenen und auf kontinuierliche Beschäftigung angewiesenen Arbeitszeitkontenmodelle (Groß, Schwarz 2009, 72ff) wenig geeignet.

Die Befunde zu den einzelnen Arbeitszeitformen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben bekräftigen nochmals das anhand des Entkoppelungsfaktors schon herausgearbeitete Ergebnis, dass nämlich tarifgebundene Betriebe keineswegs durch ein Defizit an Arbeitszeitflexibilisierung gekennzeichnet sind. Das Gegenteil ist der Fall: Tarifgebundene Betriebe weisen bei der für die Betriebszeitausweitung effektivsten, hinsichtlich der Arbeitszeitlage stark flexibilisierten Arbeitszeitform der Schicht- und Nachtarbeit sowie bei der hochflexiblen, weil Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit gleichermaßen variierenden Arbeitszeitform der Arbeitszeitkonten deutlich höhere Beschäftigtenanteile auf als die Kontrastgruppe, während bei allen anderen Arbeitszeitformen kaum Unterschiede bestehen oder diese sich in Grenzen halten.

**Tabelle 6:      *Tarifgebundene und nicht tarifgebundene Betriebe nach Arbeitszeitformen (in %)***

	tarifgebunden			nicht tarifgebunden			insgesamt
	PG	DL	insgesamt	PG	DL	insgesamt	
Teilzeitarbeit	8,8	30,9	23,1	7,4	30,6	22,9	23,2
Samstagsarbeit	18,5	20,8	20,0	17,6	22,2	20,7	20,3
Sonntagsarbeit	5,2	13,5	10,5	5,0	11,2	9,2	9,9
versetzte Arbeitszeiten	25,2	24,0	24,4	15,8	28,8	24,5	24,3
Schicht- und Nachtarbeit	27,0	18,9	21,8	21,2	9,3	13,2	18,7
Vertrauensarbeitszeit	11,8	7,3	8,9	6,7	13,1	11,0	9,8
Arbeitszeitkonten	55,1	52,8	53,6	52,0	29,9	37,2	47,0

Mit den Angaben zu Minusstunden, Plusstunden und Ausgleichszeitraum können wir Grade der Funktionstüchtigkeit von Arbeitszeitkonten bestimmen. Wir bezeichnen ein Arbeitszeitkontenmodell dann als vollständig geregelt und damit als erwartbar besonders funktionstüchtig, wenn alle drei Regelungsbestandteile definiert sind. Das Extrem dazu liegt dann vor, wenn kein Regelungsbestandteil vereinbart ist. Solche Arbeitszeitkontenmodelle nennen wir ungeregelt. Bei diesen dürfen wir eine stark eingeschränkte Funktionstüchtigkeit erwarten. Zwischen diesen beiden Extremen bewegen sich die beiden anderen Typen. Als fast ungeregelt bezeichnen wir die Arbeitszeitkontenmodelle, bei denen nur ein Regelungsbestandteil definiert ist. Fast vollständig geregelt nennen wir die

Arbeitszeitkontenmodelle, bei denen zwei Regelungsbestandteile vereinbart sind<sup>13</sup>.

Unabhängig von Wirtschaftsbereich und Betriebsgröße sind die Arbeitszeitkontenmodelle in den tarifgebundenen Betrieben funktionstüchtiger geregelt als in der Kontrastgruppe: Während hier knapp zwei Drittel (62,9%) der Beschäftigten in vollständig oder fast vollständig geregelten Arbeitszeitkonten tätig sind, sind es dort weit über drei Viertel (83,5%). In den Großbetrieben sind es sogar 90,1% und in den Klein- und Mittelbetrieben 76,9%. Dagegen fallen die Vergleichswerte in den nicht tarifgebundenen Betrieben mit 77,8% bzw. 59,3% deutlich ab. Diese Befunde sind vor dem Hintergrund der realisierten, relativ großen Flexibilitätsspielräume von Arbeitszeitkonten in den tarifgebundenen Betrieben zu sehen. Hier ist die maximale Anzahl von Minus- und Plusstunden mit 54 bzw. 97 Stunden weitaus höher als bei den nicht tarifgebundenen Betrieben mit 26 bzw. 76 Stunden, während beim Ausgleichszeitraum (30 bzw. 32 Wochen) keine nennenswerten Unterschiede bestehen (Tabelle 7). Diese Befunde zeigen, dass aus den realisierten Flexibilitätsspielräumen von Arbeitszeitkonten nicht auf deren Regelungsgüte geschlossen werden kann. In diesem Kontext ist von Interesse, dass in tarifgebundenen Betrieben doppelt so viel an Zeitschulden aufgebaut werden kann wie in nicht tarifgebundenen Betrieben. Davon können die Beschäftigten profitieren: In Phasen der konjunkturellen Eintrübung kann der Aufbau von Zeitschulden helfen, die Beschäftigung zu sichern. In Phasen der konjunkturellen Erholung kann der Aufbau von Zeitschulden den Flexibilisierungs- und Zeitsouveränitätsinteressen der Beschäftigten nutzen, um die „Wechselfälle des Lebens“ oder die „kleinen und mittleren Krisen“ des Alltags besser bewältigen zu können.

---

13 Die „Rechte“ der Beschäftigten auf eine zu den betrieblichen Erfordernissen gleichrangige Entnahme der angesammelten Zeitguthaben bzw. zum, an lebensweltlichen Anforderungen ausgerichteten Aufbau von Zeitschulden sowie die Sicherung von Arbeitszeitkonten gegen Insolvenz zählen selbstverständlich mit zum „Regelungsgerüst“ von Arbeitszeitkonten. „Entnahmerechte“ und Insolvenzsicherung sind jedoch in der Betriebsbefragung von 2007 nicht abgefragt worden.



**Tabelle 7:     *Regelung der Arbeitszeitkonten in  
tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen  
Betrieben (in %)***

	tarifgebunden			nicht tarifgebunden			insgesamt
Regelung	PG	DL	insgesamt	PG	DL	insgesamt	
<b>1-249</b>							
vollständig geregelt	61,6	58,2	59,2	33,9	50,5	43,0	
fast vollständig geregelt	13,6	19,3	17,7	23,0	10,8	16,3	
fast ungeregelt	7,9	7,6	7,7	25,5	15,1	19,8	
ungeregelt	16,9	14,9	15,4	17,6	23,6	20,9	
<b>250+</b>							
vollständig geregelt	83,2	69,3	75,5	61,9	60,9	61,8	
fast vollständig geregelt	11,3	17,1	14,6	16,1	12,2	16,0	
fast ungeregelt	3,2	2,7	2,9	5,8	8,8	6,0	
ungeregelt	2,3	10,9	7,0	16,2	18,1	16,7	
<b>insgesamt</b>							
vollständig geregelt	75,0	63,1	67,4	38,0	54,5	46,9	60,9
fast vollständig geregelt	12,2	18,4	16,1	22,0	11,0	16,0	16,1
fast ungeregelt	5,0	5,5	5,3	22,7	13,4	17,7	9,2
ungeregelt	7,8	13,0	11,2	17,3	21,1	19,4	13,8
<b>nachrichtlich: Umfang (in Stunden)</b>							
maximale Anzahl der Minusstunden	97	30	54	23	28	26	46
maximale Anzahl der Plusstunden	154	65	97	104	51	76	91
Ausgleichszeitraum (in Wochen)	39	25	30	41	24	32	31

### **3.     Arbeits- und Betriebszeitmanagement in Betrieben mit und ohne Betriebsrat**

Im Zeitraum von 2001 bis 2007 hat sich der Anteil der Betriebe mit Betriebsrat deutlich verringert. Während in 2001 noch in 16,1% der Betriebe (in denen 61,6% der Beschäftigten tätig waren) eine betriebliche Interessenvertretung bestand (Bauer, Groß, Munz, Sayin 2002), gilt dies in 2007 nur noch für 7,7% der Betriebe (mit 54,1% der Beschäftigten). Analog zu den tarifgebundenen Betrieben ist die Regulierungsform „Betriebsrat“ in Großbetrieben weitaus häufiger (92,6%) anzutreffen als in Klein- und Mittelbetrieben (7,2%). Überdurchschnittlich viele Betriebe mit Betriebsrat gehören den Bereichen der sozialen Dienstleistungen (19,0% mit 71,4 der Beschäftigten) und des sekundären Sektors (8,6% mit 65,1% der Beschäftigten) an; betriebliche Interessenvertretungen sind hingegen in den Bereichen des primären Sektors (1,0% der Betriebe mit 18,2% der Beschäftigten), der unternehmensbezogenen Dienstleistungen (2,7% mit 46,2% der Beschäftigten), der persönlichen Dienstleistungen (3,7% mit 32,5% der Beschäftigten) und des Baugewerbes (3,8% mit 32,3% der Beschäftigten) stark unterdurchschnittlich vertreten. Betriebe und Dienststellen des öffentlichen Dienstes



verfügen mit 60,2% der Betriebe, in denen 90,7% der Beschäftigten tätig sind, weitaus häufiger als die privatwirtschaftlichen Betriebe (5,8% der Betriebe mit 47,9% der Beschäftigten) über betriebliche Interessenvertretungen (Tabelle 8).

In Betrieben mit Betriebsrat ist die Übernahme von gesellschaftlichem Engagement verbreiteter (68,8%) als in der Kontrastgruppe (48,6%); hier wird auch der wirtschaftliche Erfolg nicht nur besser (bei den Positiveinschätzungen: 38,6%) als in der Kontrastgruppe (25,9%), sondern auch besser als in den tarifgebundenen Betrieben eingeschätzt. Bei der Einschätzung der Beschäftigungsentwicklung liegen Betriebe mit und ohne Betriebsrat „unter dem Strich“ gleichauf (bei diesen fallen die Negativeinschätzungen geringer – 18,1 gegenüber 27,1% –, bei jenen die Positiveinschätzungen höher aus – 25,1% gegenüber 19,1%). Bei den Kennziffern der Beschäftigungsentwicklung liegen jedoch die Betriebe ohne Betriebsrat in Führung (plus 9 Prozent gegenüber plus 3 Prozent). Diese Werte dürfen jedoch, wie oben erwähnt, nicht „überinterpretiert“ werden, da sie auf relativ groben Quantifizierungen basieren.

Häufiger als in der Kontrastgruppe (minus 10 Prozent) und auch häufiger als in tarifgebundenen Betrieben sind in Betrieben mit Betriebsrat ältere Beschäftigte tätig (plus 8%). Mit diesen Altersstrukturangaben korrespondieren die Einschätzungen über die Relevanz der Beschäftigung von Älteren. Für knapp zwei Drittel (64,2%) der Betriebe mit Betriebsrat sind ältere Beschäftigte eine „feste Größe“ in der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik, was hingegen nur auf über vier Zehntel (43,6%) der Betriebe ohne Betriebsrat zutrifft. Analog zu tarifgebundenen Betrieben dominieren in Betrieben mit Betriebsrat kollektive Formen der Arbeitszeitregelung (55,9%) vor informellen (33,8%) und anweisungsgestützten Formen (10,4%). Davon setzen sich die Betriebe ohne Betriebsrat deutlich ab: hier liegen die informellen Formen der Arbeitszeitregelung (57,8%) deutlich vor den kollektiven (29,5%) und anweisungsgestützten Formen (12,8%) (Tabelle 9).

**Tabelle 8:     *Betriebe mit Betriebsrat nach  
Beschäftigtenzahl, Wirtschaftszweig und  
Betriebsgröße (in %)***

		Betriebe	Beschäftigte
Primärer Sektor	1-249	1,0	4,7
	250+	15,1	72,8
	insgesamt	1,0	18,2
Sekundärer Sektor	1-249	6,8	36,6
	250+	94,5	97,0
	insgesamt	8,6	65,1
Bau	1-249	3,8	12,5
	250+	92,3	98,9
	insgesamt	3,8	32,3
Produzierende Gewerbe	1-249	4,6	26,3
	250+	92,4	96,2
	insgesamt	5,4	54,0
distributive DL	1-249	4,7	27,2
	250+	79,8	88,8
	insgesamt	4,9	38,2
unternehmensb. DL	1-249	2,3	26,8
	250+	91,2	94,0
	insgesamt	2,7	46,2
soziale DL	1-249	18,3	55,2
	250+	97,1	98,5
	insgesamt	19,0	71,4
persönliche DL	1-249	3,5	28,9
	250+	92,9	93,9
	insgesamt	3,7	32,5
DL insgesamt	1-249	8,1	38,4
	250+	92,6	96,0
	insgesamt	8,5	54,1
Insgesamt	1-249	7,2	34,7
	250+	92,6	96,1
	insgesamt	7,7	54,1
Privatwirtschaft	1-249	5,4	30,2
	250+	90,6	94,7
	insgesamt	5,8	47,9
Öffentlicher Dienst	1-249	58,7	78,7
	250+	100	100
	insgesamt	60,2	90,7

**Tabelle 9: Betriebe mit und ohne Betriebsrat nach betrieblichen Merkmalen (in %)**

	mit Betriebsrat			ohne Betriebsrat			insgesamt
	PG	DL	insgesamt	PG	DL	insgesamt	
<b>gesellschaftliche Verantwortung:</b>							
ja	45,3	73,8	68,8	42,2	50,7	48,6	49,9
nein	54,7	26,2	31,2	57,8	49,3	51,4	50,1
<b>wirtschaftlicher Erfolg:</b>							
gut	28,9	41,1	38,6	27,9	25,2	25,9	26,7
durchschnittlich	39,1	53,2	50,4	49,7	52,0	51,4	51,7
schlecht	31,9	5,7	11,0	22,4	22,9	22,7	21,6
<b>Entwicklung der Beschäftigung 2002 – 2007:</b>							
gesunken	46,5	22,9	27,1	22,3	16,6	18,1	19,0
gleich geblieben	28,2	52,0	47,8	59,9	64,0	62,9	61,3
gestiegen	25,3	25,1	25,1	17,8	19,5	19,1	19,6
Kennziffer für Beschäftigtenentwicklung (2002=100):	100	105	103	110	108	109	106
<b>Altersgruppen:*</b>							
15-29	91	86	88	105	119	114	22,4
30-49	104	100	102	102	97	99	53,2
50+	100	112	108	91	90	90	24,4
Ältere Beschäftigte:							
sehr wichtig/wichtig	45,9	68,4	64,2	42,9	43,9	43,6	45,8
weniger wichtig/nicht wichtig	54,1	31,6	35,8	57,1	56,1	56,4	54,2
<b>Regelung der Arbeitszeit:</b>							
kollektiv	56,3	55,8	55,9	38,7	25,9	29,5	31,6
informell	37,4	33,1	33,8	48,6	61,3	57,8	55,8
Anweisungen	6,2	11,1	10,4	12,7	12,8	12,8	12,6

PG= Produzierendes Gewerbe; DL= Dienstleistungsbereich; \* Durchschnittswerte der jeweiligen Altersgruppen=100

Betriebe mit Betriebsrat sind Schwankungen der Nachfrage stärker ausgesetzt (39,4%) als die Kontrastgruppe (33,8%). Dies ist darin begründet, dass Betriebe mit Betriebsrat noch häufiger als tarifgebundene Betriebe Großbetriebe sind, die auf internationalen, besonders schwankungsanfälligen Märkten operieren. Die Schwankungen werden in diesen Betrieben vornehmlich mit Maßnahmen der Variation der Arbeitszeit (91,6%) bewältigt, die weitaus häufiger als in der Kontrastgruppe (73,9%) eingesetzt werden. Von fast allen Bewältigungsstrategien machen die Betriebe mit Betriebsrat einen häufigeren Gebrauch als die Kontrastgruppe, was darin begründet ist, dass die Betriebe mit Betriebsrat eher (208,2 % der Nennungen) als die Kontrastgruppe (174,9 der Nennungen) mehrere Bewältigungsstrategien zugleich einsetzen oder miteinander kombinieren (Tabelle 10).

**Tabelle 10: Betriebe mit und ohne Betriebsrat nach Schwankungen (in %)**

	mit Betriebsrat			ohne Betriebsrat			insgesamt
	PG	DL	insgesamt	PG	DL	insgesamt	
<b>Schwankungen:</b>							
ja	68,0	33,3	39,4	43,1	30,6	33,8	34,0
nein	32,0	66,7	60,6	56,9	69,4	66,2	66,0
<b>Bewältigung der Schwankungen:</b>							
Variation der Arbeitszeit	96,6	89,4	91,6	78,6	71,6	73,9	74,9
Variation der Arbeitsorganisation	21,9	43,0	36,6	20,5	38,6	32,7	33,4
Variation des Personalbestands	54,8	58,5	57,4	62,3	36,9	45,2	45,9
Variation der Technologie	9,5	28,3	22,6	22,3	23,5	23,1	23,6

Resümierend kann man festhalten, dass in Großbetrieben weitaus häufiger als in Klein- und Mittelbetrieben eine betriebliche Interessenvertretung besteht und Betriebsräte in den Bereichen des sekundären Sektors und der sozialen Dienstleistungen überproportional, in allen anderen Branchen indes unterdurchschnittlich repräsentiert sind. In Betrieben mit Betriebsrat wird der wirtschaftliche Erfolg positiver beurteilt als in der Kontrastgruppe, die allerdings anhand der quantifizierenden Schätzungen einen stärkeren Beschäftigungsanstieg in den letzten 5 Jahren aufweist. In Betrieben mit Betriebsrat sind jedoch Ältere häufiger als in der Kontrastgruppe beschäftigt. Wie nicht anders zu erwarten, dominieren bei den Betrieben mit Betriebsrat kollektive Formen der Arbeitszeitregelung, bei der Kontrastgruppe dagegen informelle.

Wegen der „Großbetriebsprägung“ von Betrieben mit Betriebsrat ist eine nach Betriebsgrößen und Wirtschaftsbereichen differenzierte Betrachtung von Wochenarbeitszeiten, Überstunden und Betriebszeiten erforderlich, um Betriebsgrößeneffekte weitestgehend auszuschließen. Tabelle 11 zeigt, dass unabhängig von Betriebsgröße und Wirtschaftsbereich in Betrieben mit Betriebsrat die vertraglichen Wochenarbeitszeiten der Vollzeitbeschäftigten (38,7 Stunden), die bezahlten Überstunden (0,7 Stunden pro Woche pro Beschäftigten) und demnach auch die effektiven Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten (39,4 Stunden) deutlich kürzer sind als in der Kontrastgruppe, in der sich die Vergleichswerte auf 40,1 Stunden, 1,2 Stunden und 41,3 Stunden belaufen. In den Betrieben mit Betriebsrat sind die wöchentlichen Betriebszeiten mit 70 Stunden nicht nur deutlich länger als in der Kontrastgruppe (55,9 Stunden), sondern auch länger als in den tarifgebundenen Betrieben (67,2 Stunden, siehe Tabelle 5). Die den Grad der Arbeitszeitflexibilisierung anzeigenden Entkoppelungsfaktoren sind in den Betrieben mit Betriebsrat (1,81) um 30% höher als in den Betrieben ohne Betriebsrat (1,39), was bedeutet, dass dort ein deutlich höheres Niveau von Arbeitszeitflexibilisierung vorherrscht. Der Entkoppelungsfaktor zeigt darüber hinaus das Ausmaß der Mehrfachbesetzung von Arbeitsplätzen an. In Betrieben mit Betriebsrat ist jeder Arbeitsplatz fast zweifach besetzt, in Betrieben ohne Betriebsrat nur 1,4fach. Diese Befunde bekräftigen, dass lange Betriebszeiten

nicht unlöslich mit langen Arbeitszeiten verknüpft sein müssen; daher „legitimieren“ Betriebszeitausweitungen nicht zwingend Arbeitszeitverlängerungen. Die Konstitution von Betriebszeiten erfolgt, wie oben schon erläutert, relativ unabhängig von der Dauer der individuellen Arbeitszeiten.

**Tabelle 11: Betriebe mit und ohne Betriebsrat nach Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten und wöchentlichen Betriebszeiten (in Stunden)**

	mit Betriebsrat			ohne Betriebsrat			insgesamt
	PG	DL	insgesamt	PG	DL	insgesamt	
<b>1-249</b>							
1.vertragliche Wochenarbeitszeit	38,9	39,0	39,0	40,6	39,8	40,1	
2.bezahlte Überstunden	1,3	0,6	0,8	2,1	0,8	1,3	
3.effektive Wochenarbeitszeit	40,2	39,6	39,8	42,7	40,6	41,4	
4.wöchentliche Betriebszeiten	62,1	66,8	65,7	56,9	55,0	55,6	
5.Entkoppelungsfaktor (4./1.)	1,60	1,71	1,68	1,40	1,38	1,39	
<b>250+</b>							
1.vertragliche Wochenarbeitszeit	37,9	39,0	38,5	40,4	39,2	39,8	
2.bezahlte Überstunden	1,1	0,4	0,6	0,6	0,9	0,7	
3.effektive Wochenarbeitszeit	39,0	39,4	39,1	41,0	40,1	40,5	
4.wöchentliche Betriebszeiten	78,4	69,5	73,3	61,4	66,5	64,2	
5.Entkoppelungsfaktor (4./1.)	2,07	1,78	1,90	1,51	1,70	1,61	
<b>insgesamt</b>							
1.vertragliche Wochenarbeitszeit	38,2	39,0	38,7	40,6	39,8	40,1	39,2
2.bezahlte Überstunden	1,2	0,5	0,7	2,1	0,8	1,2	1,0
3.effektive Wochenarbeitszeit	39,4	39,5	39,4	42,7	40,6	41,3	40,2
4.wöchentliche Betriebszeiten	73,6	68,1	70,0	57,0	55,3	55,9	63,6
5.Entkoppelungsfaktor (4./1.)	1,93	1,75	1,81	1,40	1,39	1,39	1,62

Die hinsichtlich der einzelnen Arbeitszeitformen beobachtbaren Unterschiede treten in dieser Untersuchungsgruppe schärfer hervor als in der vorherigen, wofür Betriebsgrößeneffekte verantwortlich sein dürften. Die „Klein- und Mittelbetriebsprägung“ von Betrieben ohne Betriebsrat dürfte der Grund dafür sein, dass in diesen die Quoten von Teilzeit- (24,6%) und Samstagsbeschäftigten (23,5%) merklich höher sind als in der Kontrastgruppe (21,5% bzw. 17,5%). Teilzeit- und Samstagsbeschäftigung findet in Klein- und Mittelbetrieben deutlich häufiger statt als in Großbetrieben (Groß, Schwarz 2009, 64ff und 67ff). Bei versetzten Arbeitszeiten bestehen keine Unterschiede (24,0% bzw. 24,5%); bei Vertrauensarbeitszeit liegen die Betriebe ohne Betriebsrat in Führung (10,9% gegenüber 8,9%); die Quote der Sonntagsbeschäftigten ist dagegen in Betrieben mit Betriebsrat (10,3%) etwas höher als in der Kontrastgruppe (9,6%). Starke Unterschiede sind bei Schicht- und Nachtarbeit feststellbar: In Betrieben mit Betriebsrat sind anteilmäßig rund 2,5-mal so viele Beschäftigte (25,4%) in dieser Arbeitszeitform tätig wie in der Kontrastgruppe (10,4%). Dies dürfte der „Großbetriebsprägung“ dieser Betriebe geschuldet sein. Am stärksten unterscheiden sich

Betriebe mit und ohne Betriebsrat bei Arbeitszeitkonten: Während in Betrieben mit Betriebsrat für weit über die Hälfte der Beschäftigten (57,3%) ein Arbeitszeitkonto geführt wird, trifft dies nur auf ein gutes Drittel (34,7%) der Beschäftigten in Betrieben ohne Betriebsrat zu (Tabelle 12).

Die Unterschiede sind besonders stark im Dienstleistungsbereich ausgeprägt (55,8% gegenüber 28,7%). Dies liegt, überspitzt formuliert, in einer „Spaltung“ des Dienstleistungsbereichs begründet (vgl. Bauer, Groß, 2009); denn in den Bereichen der distributiven, unternehmensbezogenen und persönlichen Dienstleistungen sind betriebliche Interessenvertretungen unterproportional repräsentiert und existieren überdurchschnittlich viele geringfügige und/oder diskontinuierliche Beschäftigungsverhältnisse, die sich wenig für Arbeitszeitkontenmodelle eignen. In diesen Bereichen sind 60% der Beschäftigten in Betrieben ohne Betriebsrat und nur 24% der Beschäftigten in Arbeitszeitkonten tätig. Dagegen gehören die sozialen Dienstleistungen überwiegend dem öffentlichen Dienst an, der überdurchschnittlich viele Betriebe mit Betriebsrat und in der Regel kontinuierliche Beschäftigungsverhältnisse aufweist. 70% der Beschäftigten aus dem Bereich der sozialen Dienstleistungen arbeiten in Betrieben mit Betriebsrat und für 57% dieser Beschäftigten wird ein Arbeitszeitkonto geführt (ohne Tabelle).

**Tabelle 12: Betriebe mit und ohne Betriebsrat nach Arbeitszeitformen (in %)**

	mit Betriebsrat			ohne Betriebsrat			insgesamt
	PG	DL	insgesamt	PG	DL	insgesamt	
Teilzeitarbeit	7,9	28,6	21,5	8,9	32,8	24,6	23,2
Samstagsarbeit	16,7	17,9	17,5	20,0	25,3	23,5	20,3
Sonntagsarbeit	5,9	12,6	10,3	4,1	12,6	9,6	9,9
versetzte Arbeitszeiten	23,8	24,2	24,0	18,5	27,7	24,5	24,3
Schicht- und Nachtarbeit	34,7	20,5	25,4	13,2	8,9	10,4	18,7
Vertrauensarbeitszeit	11,0	7,8	8,9	8,7	12,0	10,9	9,8
Arbeitszeitkonten	60,0	55,8	57,3	46,3	28,7	34,7	47,0

In beiden Betriebsgrößenklassen und in beiden Wirtschaftsbereichen sind die Arbeitszeitkonten in den Betrieben mit Betriebsrat durchgängig funktionstüchtiger geregelt als in den Betrieben ohne Betriebsrat. Hier sind 60,1% der Beschäftigten mit Arbeitszeitkonten in gut (vollständig oder fast vollständig) geregelten Kontenmodellen tätig, dort sind es 34,7%. In den Großbetrieben liegt der Vergleichswert dort sogar bei 90,7%; in den Klein- und Mittelbetrieben sind dort 79,9% der Beschäftigten in gut geregelten Kontenmodellen tätig, womit noch der entsprechende Wert der Großbetriebe ohne Betriebsrat (61,2%) weit übertroffen wird. In den Betrieben mit Betriebsrat werden die mit Arbeitszeitkonten eröffneten Möglichkeiten der Steigerung der Arbeitszeitflexibilität stark genutzt. Hier ist die durchschnittliche maximale Anzahl von Minusstunden (57) mehr als doppelt so hoch wie in der Kontrastgruppe (23); auch ist hier der durchschnittliche Ausgleichszeitraum mit 37 Wochen fast

um das Doppelte länger als in der Kontrastgruppe (19 Wochen); die durchschnittliche maximale Anzahl von Plusstunden ist hier mit 105 Stunden sogar fast doppelt so hoch wie in der Kontrastgruppe (64 Stunden) (Tabelle 13).

Analog zu den Befunden der vorherigen Untersuchungsgruppe zeigt sich auch hier, dass die mit Arbeitszeitkonten faktisch umgesetzten, an Zeitschulden, Zeitguthaben und Ausgleichszeitraum ablesbaren Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung wenig darüber aussagen, ob Arbeitszeitkonten gut und damit erwartbar funktionstüchtig oder schlecht und damit erwartbar nur eingeschränkt funktionstüchtig geregelt sind. Gut geregelte Arbeitszeitkonten sind funktionstüchtig nicht nur in einem betriebswirtschaftlichen, sondern in dem erweiterten Sinn, dass mit diesen die Interessen von Betrieben an möglichst friktionsfreier Anpassung des Arbeitsanfalls an den Arbeitskräfteeinsatz und die Interessen der Beschäftigten an zugleich flexiblen und verlässlichen Arbeitszeiten weitgehend zur Deckung gebracht werden können (Groß, Schwarz 2009).

**Tabelle 13: *Regelung und Umfang der Arbeitszeitkonten in Betrieben mit und ohne Betriebsrat (in %)***

	mit Betriebsrat			(ohne Betriebsrat			insgesamt
Regelung	PG	DL	insgesamt	PG	DL	insgesamt	
<b>1-249</b>							
vollständig geregelt	60,3	67,3	65,6	38,9	42,0	40,6	
fast vollständig geregelt	19,5	12,7	14,3	18,4	20,3	19,4	
fast ungeregelt	10,4	8,6	9,1	21,2	14,1	17,4	
ungeregelt	9,8	11,4	11,0	21,5	23,6	22,6	
<b>250+</b>							
vollständig geregelt	81,7	71,6	76,2	(39,4)	(55,1)	49,2	
fast vollständig geregelt	12,2	16,4	14,5	( 0)	(19,2)	12,0	
fast ungeregelt	3,7	2,5	3,0	( 0)	( 0)	0	
ungeregelt	2,4	9,5	6,3	(60,6)	(25,7)	38,8	
<b>insgesamt</b>							
vollständig geregelt	75,6	69,3	71,6	38,9	42,6	40,9	60,9
fast vollständig geregelt	14,3	14,5	14,4	17,9	20,2	19,2	16,1
fast ungeregelt	5,6	5,7	5,7	20,6	13,6	16,8	9,2
ungeregelt	4,5	10,5	8,3	22,6	23,6	23,1	13,8
<b>nachrichtlich: Umfang (in Stunden)</b>							
maximale Anzahl der Minusstunden	100	33	57	22	23	23	45
maximale Anzahl der Plusstunden	176	65	105	74	55	64	91
Ausgleichszeitraum (in Wochen)	53	27	37	19	20	19	31

An dieser Stelle lohnt es, die „klassischen Reinformen“ von Regulierung und Deregulierung zu betrachten. Die Unterschiede im Arbeits- und Betriebszeitmanagement von tarifgebundenen Betrieben mit

Betriebsrat und nicht tarifgebundenen Betrieben ohne Betriebsrat sollen anhand der Regelung von Arbeitszeitkonten dargestellt werden. Tabelle 14 zeigt, dass in tarifgebundenen Betrieben mit Betriebsrat 87,2% der Beschäftigten mit Arbeitszeitkonten in gut geregelten Kontenmodellen arbeiten, wohingegen dies nur auf 55,3% der Kontrastgruppe zutrifft. Vergleicht man diese Befunde mit denen, die bislang herausgearbeitet wurden, wird deutlich, dass in jenen „Reinformen“ die bislang ermittelten Unterschiede gesteigert vorliegen. In tarifgebundenen Betrieben waren es 83,5% der Beschäftigten mit Arbeitszeitkonten, die unter Bedingungen gut geregelter Kontenmodelle tätig sind; der Vergleichswert bei den Betrieben mit Betriebsrat betrug 86,0%. Dieser ohnehin schon hohe Wert ist in der „Reinform“ von Regulierung nochmals, wenn auch leicht auf 87,2% gesteigert worden (Tabelle 14).

Analoges lässt sich bei den Wochenarbeitszeiten und bezahlten Überstunden beobachten: Die vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten betragen in tarifgebundenen Betrieben und Betrieben mit Betriebsrat jeweils 38,7 Stunden (40,0 bzw. 40,1 Stunden in den Kontrastgruppen). In tarifgebundenen Betrieben mit Betriebsrat liegt der Vergleichswert bei 38,5 Stunden (40,3 Stunden in der Kontrastgruppe). In tarifgebundenen Betrieben werden pro Woche pro Beschäftigten 0,9 (1,1 Stunden in der Kontrastgruppe), in Betrieben mit Betriebsrat 0,7 bezahlte Überstunden (1,2 Stunden in der Kontrastgruppe) geleistet. In tarifgebundenen Betrieben mit Betriebsrat sind es 0,7 Stunden (1,2 Stunden in der Kontrastgruppe). Die effektiven Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten liegen in tarifgebundenen Betrieben bei 39,6 Stunden (41,1 Stunden in der Kontrastgruppe). Der Vergleichswert beträgt in Betrieben mit Betriebsrat 39,4 Stunden (41,3 Stunden in der Kontrastgruppe). In tarifgebundenen Betrieben mit Betriebsrat, bei denen sich der Vergleichswert auf 39,2 Stunden beläuft - wie kehrseitig in nicht tarifgebundenen Betrieben ohne Betriebsrat, bei denen der Vergleichswert 41,5 Stunden beträgt - werden die auf tarifgebundene Betriebe und Betriebe mit Betriebsrat bezogenen Werte und damit auch die Unterschiede des Arbeits- und Betriebszeitmanagements in „regulierten“ und „deregulierten“ Betrieben nochmals gesteigert (ohne Tabelle).



**Tabelle 14: *Regelung und Umfang der Arbeitszeitkonten in tarifgebunden Betrieben mit Betriebsrat und in nicht tarifgebundenen Betrieben ohne Betriebsrat***

	tarifgebunden und Betriebsrat			weder tarifgebunden noch Betriebsrat			insgesamt
<b>Regelung*</b>	PG	DL	insgesamt	PG	DL	insgesamt	
vollständig geregelt	81,6	67,3	72,4	36,1	40,2	38,2	60,9
fast vollständig geregelt	12,0	16,3	14,8	20,2	14,2	17,1	16,1
fast ungeregelt	3,7	5,1	4,6	25,0	17,2	21,0	9,2
ungeregelt	2,7	11,3	8,2	18,7	28,4	23,7	13,8
<b>Umfang**</b>							
maximale Anzahl der Minusstunden	112	31	60	19	22	20	45
maximale Anzahl der Plusstunden	171	65	102	71	45	58	91
Ausgleichszeitraum (in Wochen)	45	26	33	21	19	20	31

\*in %; \*\* in Stunden

## **4. Arbeits- und Betriebszeitmanagement in Betrieben mit und ohne gesellschaftliche Verantwortung**

### **4.1 Einleitung**

Im Folgenden wird das Arbeits- und Betriebszeitmanagement anhand von vier „Verantwortungstypen“ analysiert. Für Betriebe des 1. Typs („kein CSR“) spielt gesellschaftliches Engagement keine Rolle; Betriebe des 2. Typs („CSR 1“) haben demgegenüber angegeben, dass gesellschaftliche Verantwortung für die Leitung des Betriebes eine wichtige „Stellgröße“ darstellt; in Betrieben des 3. Typs („CSR 2“) ist die gesellschaftliche Verantwortung auch auf die betriebliche Personal- und Sozialpolitik bezogen; in Betrieben des 4. Typs („CSR 3“) ist darüber hinaus das gesellschaftliche Engagement in den Leitlinien betrieblichen Handelns schriftlich niedergelegt, bestehen für dieses Engagement klare organisatorische Zuständigkeiten, werden für es finanzielle und/oder personelle Ressourcen bereitgestellt und wird es regelmäßig überprüft und evaluiert.

Die drei „CSR – Typen“ unterscheiden sich darin, dass in jedem nachfolgenden Typ das Anspruchsniveau von gesellschaftlicher Verantwortung gesteigert vorliegt. Bei „CSR 1“ ist noch nicht klar unterschieden zwischen der externen (auf die betriebliche Umwelt bezogenen) und internen (auf die Belange der Beschäftigten gerichteten) Dimension von gesellschaftlicher Verantwortung. Bei „CSR 2“ hingegen ist die interne Dimension ausdrücklich benannt und somit eine relevante Größe im betrieblichen Handeln. „CSR 3“ hebt sich noch von „CSR 1“ und „CSR 2“ ab und zeichnet sich dadurch aus, dass externe und interne Dimension integriert sind

und eine Reihe von Indikatoren dafür vorliegen, dass von den Betrieben gesellschaftliche Verantwortung nicht nur generell befürwortet, sondern auch folgenreich umgesetzt wird. Diese drei „CSR – Typen“ unterscheiden sich darüber hinaus noch hinsichtlich der Betriebsgröße, der Leitung des Betriebes und der Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst. Bei „CSR 1“ gehören 40%, bei „CSR 2“ 44% und bei „CSR 3“ 57% der Beschäftigten Großbetrieben an. Mit dieser unterschiedlichen Betriebsgrößenstruktur korrespondiert, dass mit ansteigendem Niveau gesellschaftlicher Verantwortung der Anteil der eigentümergeführten Betriebe abnimmt und der der managementgeführten Betriebe steigt. Gleichfalls mit ansteigendem Niveau gesellschaftlicher Verantwortung wächst der Anteil von Beschäftigten, die in Betrieben und Dienststellen des öffentlichen Dienstes arbeiten.

## 4. 2. Ergebnisse

Tabelle 15 zeigt, dass der Anteil der „CSR – Betriebe“ (und der darin tätigen Beschäftigten) mit steigendem Anspruchsniveau von gesellschaftlicher Verantwortung sinkt: von 49,9% (mit 70,1% der Beschäftigten) bei „CSR 1“ auf 5,5% (mit 23,0% der Beschäftigten) bei „CSR 3“. Der Anteil der Betriebe mit gesellschaftlicher Verantwortung ist im Dienstleistungsbereich deutlich höher (52,3%) als im produzierenden Gewerbe (42,4%). Dies ist wesentlich der Tatsache geschuldet, dass sich die sozialen Dienstleistungen mit einem Anteil von zwei Drittel (66,9%) CSR - Betrieben deutlich von allen anderen Wirtschaftszweigen abheben und auch den für den Dienstleistungsbereich insgesamt geltenden Durchschnittswert prägen. Damit korrespondiert der hohe Wert (68,5%) im öffentlichen Dienst; denn diesem gehören die Betriebe und Dienststellen im Bereich der sozialen Dienstleistungen überwiegend an. Begründet dürfte dieses überdurchschnittlich hohe Ausmaß von CSR - Betrieben auch in den Tätigkeitsprofilen von sozialen Dienstleistungen sein. In den diesen angehörenden Bereichen von Erziehung, Unterricht, Gesundheit und Sicherheit zählt gesellschaftliches Engagement häufig wie selbstverständlich mit zum beruflichen Anforderungs- und Tätigkeitsprofil. Aus der Perspektive von Beschäftigten, die in „CSR 1 – Betrieben“ tätig sind, weisen neben den sozialen Dienstleistungen (80,4%) die unternehmensbezogenen Dienstleistungen (71,0%) und der sekundäre Sektor (72,8%) überdurchschnittliche Werte auf – was gleichfalls für die mit „CSR 2“ und „CSR 3“ bezeichneten „Verantwortungstypen“ gilt (Tabelle 15).

Die vergleichsweise großen „Schnittmengen“ der Regulationsformen „Tarifbindung“, „Betriebsrat“ und „gesellschaftliche Verantwortung“ sind aus der „Beschäftigtenperspektive“ schon dargestellt worden. Aus der „Betriebsperspektive“ wird dieser Befund noch bekräftigt. CSR - Betriebe übertreffen, was die Existenz eines Betriebsrats anbelangt, die Kontrastgruppe („kein CSR“: 4,8%) anteilmäßig um das Doppelte („CSR 1“: 10,6%), um das Dreifache („CSR 2“: 13,6%) und das Sechsfache („CSR 3“: 32,8%). Analoges gilt für die Tarifbindung. CSR - Betriebe weisen deutlich höhere Anteile an tarifgebundenen Betrieben (30,6%, 33,7% bzw. 49,6%) auf als

die Kontrastgruppe (23,4%) – „CSR 3“ übersteigt in diesem Kontext die Betriebe ohne gesellschaftliche Verantwortung anteilmäßig um mehr als das Doppelte. Der wirtschaftliche Erfolg wird von den CSR - Betrieben durchgängig positiver eingeschätzt als von der Kontrastgruppe. Die Positivbeurteilungen nehmen mit steigendem Anspruchsniveau von gesellschaftlichem Engagement zu. Zwar wird die Beschäftigungsentwicklung von den CSR – Betrieben positiver als von der Kontrastgruppe eingeschätzt; aber bei den, die Entwicklung der Beschäftigung von 2002 bis 2007 quantifizierenden Kennziffern sind keine Unterschiede feststellbar. In CSR – Betrieben sind anteilmäßig mehr ältere Beschäftigte (plus 2% bzw. plus 6%) tätig als in der Kontrastgruppe (minus 5%). Wie schon bei den bislang analysierten Untersuchungsgruppen decken sich die Angaben zu den betrieblichen Alterstrukturen mit den Einschätzungen über die Relevanz von älteren Beschäftigten. Für die CSR – Betriebe ist die Berücksichtigung von älteren Beschäftigten in der betrieblichen Sozial- und Personalpolitik in weitaus höherem Maß von Bedeutung (60,4%, 66,7% bzw. 80,3%) als für die

**Tabelle 15: Betriebe und Beschäftigte nach Typen gesellschaftlicher Verantwortung, Wirtschaftszweig und Betriebsgröße (in %)**

		kein CSR	CSR 1*	CSR 2*	CSR 3*
Primärer Sektor	Betriebe	(30,2)	(69,8)	(53,9)	(1,4)
	Beschäftigte	(22,0)	(78,0)	(60,8)	(21,6)
Sekundärer Sektor	Betriebe	61,9	38,1	29,0	9,4
	Beschäftigte	27,2	72,8	66,9	26,2
Bau	Betriebe	62,8	37,2	24,6	0,1
	Beschäftigte	41,8	58,2	50,2	1,1
Produzierende Gewerbe	Betriebe	57,6	42,4	30,8	4,2
	Beschäftigte	30,0	70,0	62,7	20,3
distributive DL	Betriebe	54,7	45,3	26,8	2,9
	Beschäftigte	39,7	60,3	46,5	6,4
unternehmensb. DL	Betriebe	46,9	53,1	36,2	3,9
	Beschäftigte	29,0	71,0	62,0	25,7
soziale DL	Betriebe	33,1	66,9	48,9	13,5
	Beschäftigte	19,6	80,4	72,2	37,0
persönliche DL	Betriebe	63,1	36,9	22,4	0,7
	Beschäftigte	51,6	48,4	38,1	10,3
DL insgesamt	Betriebe	47,7	52,3	34,9	6,0
	Beschäftigte	30,0	70,0	60,0	24,4
Insgesamt	Betriebe	50,1	49,9	33,9	5,5
	Beschäftigte	29,9	70,1	61,0	23,0
Privatwirtschaft	Betriebe	50,8	49,2	33,2	5,1
	Beschäftigte	32,4	67,6	58,4	19,2
Öffentlicher Dienst	Betriebe	31,5	68,5	53,7	16,8
	Beschäftigte	15,7	84,3	76,6	45,3

\* Prozentwerte sind auf alle Betriebe bezogen; Werte in Klammern: Fallzahlen < 50

Kontrastgruppe (31,6%). Im Unterschied zu den Regulierungsformen „Tarifbindung“ und „Betriebsrat“ weisen Betriebe mit und ohne gesellschaftliche Verantwortung bei der Regelung der Arbeitszeit Übereinstimmungen auf. Bei beiden überwiegen die informellen Formen der Arbeitszeitregelung. Diese liegen mit Anteilen von über 50 Prozent deutlich vor den kollektiven und anweisungsgestützten Formen (Tabelle 16).

**Tabelle 16: Typen gesellschaftlicher Verantwortung nach betrieblichen Merkmalen**

	kein CSR	CSR 1	CSR 2	CSR 3	Insgesamt
<b>Betriebsrat:</b>					
ja	4,8	10,6	13,6	32,8	7,7
nein	95,2	89,4	86,7	67,2	92,3
<b>Tarifbindung:</b>					
ja	23,4	30,6	33,7	49,6	27,0
nein	76,6	69,4	66,3	50,4	73,0
<b>wirtschaftlicher Erfolg:</b>					
gut	17,0	36,6	39,5	48,9	26,7
durchschnittlich	57,0	45,8	44,6	35,0	51,7
schlecht	26,1	17,6	15,8	16,1	21,6
<b>Entwicklung der Beschäftigung 2002 – 2007:</b>					
gesunken	18,6	19,3	21,2	24,4	19,0
gleich geblieben	69,4	53,9	49,3	35,0	61,3
gestiegen	12,0	26,9	29,5	40,6	19,6
Kennziffer für Beschäftigtenentwicklung (2002=100):	105	106	106	105	106
<b>Altersgruppen:*</b>					
15-29	110	95	94	85	22,4
30-49	98	101	102	103	53,2
50+	95	102	102	106	24,4
<b>Ältere Beschäftigte:</b>					
sehr wichtig/wichtig	31,6	60,4	66,7	80,3	45,8
weniger wichtig/nicht wichtig	68,4	39,6	33,3	19,7	54,2
<b>Regelung der Arbeitszeit:</b>					
kollektiv	29,3	33,9	36,5	42,8	31,6
informell	57,8	54,0	52,3	53,9	55,8
Anweisungen	12,9	12,1	11,2	3,3	12,6

PG=Produzierendes Gewerbe; DL=Dienstleistungsbereich;

\* Durchschnittswerte der jeweiligen Arbeitsgruppen = 100

Die CSR – Betriebe sind Schwankungen der Nachfrage stärker (40,6%, 40,7% bzw. 34,0%) ausgesetzt als die Kontrastgruppe (27,7%). Dieser Unterschied dürfte Betriebsgrößeneffekten geschuldet sein. Größere Betriebe – um solche handelt es sich vergleichsweise häufig bei den CSR - Betrieben – sind Schwankungen in der Regel häufiger ausgesetzt als kleinere und mittlere Betriebe – um solche handelt es sich mehrheitlich bei den Betrieben ohne

gesellschaftliche Verantwortung. Der in Relation zu „CSR 1“ und „CSR 2“ niedrigere Wert bei den „CSR 3“ – Betrieben muss nicht dagegen sprechen, da diese Betriebe überdurchschnittlich häufig dem öffentlichen Dienst angehören, der Schwankungen nicht so häufig bewältigen muss wie die Privatwirtschaft (Groß, Schwarz 2007).

In der Bewältigung der Schwankungen unterscheiden sich die Betriebe mit und ohne gesellschaftliche Verantwortung kaum – wenn man von der Variation des Personalbestands bei CSR 3 – Betrieben absieht, die dieses Instrument deutlich häufiger nutzen als die anderen „Verantwortungstypen“. Ansonsten reagieren die Betriebe in diesem Kontext auf Schwankungen wesentlich mit Variationen der Arbeitszeit (Tabelle 17).

	kein CSR	CSR 1	CSR 2	CSR 3	Insgesamt
<b>Schwankungen:</b>					
ja	27,7	40,6	40,7	31,4	34,0
nein	72,3	59,4	59,3	68,6	66,0
<b>Bewältigung der Schwankungen:</b>					
Variation der Arbeitszeit	76,5	74,5	76,3	76,0	74,9
Variation der Arbeitsorganisation	23,6	39,5	43,7	30,3	33,4
Variation des Personalbestands	48,8	44,4	48,9	69,5	45,9
Variation der Technologie	24,7	21,3	24,9	26,4	23,6

**Tabelle 17: Typen gesellschaftlicher Verantwortung nach Schwankungen**

Analog zu den Regulierungsformen „Tarifbindung“ und „Betriebsrat“ sind in CSR – Betrieben die vertraglichen Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten mit 39,1, 39,0 bzw. 39,1 Stunden kürzer als in der Kontrastgruppe (39,9 Stunden). Auch werden in den CSR – Betrieben weniger bezahlte Überstunden pro Woche pro Beschäftigten (0,9, 0,9 bzw. 0,6 Stunden) als in der Kontrastgruppe (1,2 Stunden) geleistet. Somit liegen die effektiven Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten in CSR – Betrieben mit 40,0, 39,9 bzw. 39,7 Stunden deutlich unter dem entsprechenden Wert (41,1 Stunden) der Kontrastgruppe. Die wöchentlichen Betriebszeiten sind in CSR – Betrieben länger (64,6, 65,3 bzw. 66,6 Stunden) als in Betrieben ohne gesellschaftliche Verantwortung (61,2 Stunden). Wir haben also – wenn man die entsprechenden Befunde aus den Analysen der beiden anderen Untersuchungsgruppen heranzieht – bislang keinen Fall gefunden, der die These, lange Betriebszeiten würden über lange Arbeitszeiten konstituiert, rechtfertigen könnte. Da in den CSR – Betrieben die Betriebszeiten länger und die vertraglichen Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten kürzer als in der Kontrastgruppe sind, müssen in diesen Betrieben auch die Entkoppelungsfaktoren (1,65, 1,67 bzw. 1,70) höher sein als in der Kontrastgruppe (1,53). Demnach ist auch in CSR – Betrieben die Arbeitszeitflexibilisierung ausgeprägter als in Betrieben ohne gesellschaftliche Verantwortung (Tabelle 18).

**Tabelle 18: Typen gesellschaftlicher Verantwortung nach Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten und wöchentlichen Betriebszeiten**

	kein CSR	CSR 1	CSR 2	CSR 3	Insgesamt
1.vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeiten	39,9	39,1	39,0	39,1	39,2
2.bezahlte Überstunden pro Woche	1,2	0,9	0,9	0,6	1,0
3.effektive Wochenarbeitszeiten	41,1	40,0	39,9	39,7	40,2
4.wöchentliche Betriebszeiten	61,2	64,6	65,3	66,6	63,6
5.Entkoppelungsfaktor (4./1.)	1,53	1,65	1,67	1,70	1,62

Die CSR – Betriebe weisen bei den Teilzeitbeschäftigten (22,5, 21,5 bzw. 22,1%) und bei den Samstagsbeschäftigten (18,2, 17,7 bzw. 13,7%) geringere Anteilswerte als die Kontrastgruppe (24,3 bzw. 25,4%) auf. Für deren höhere Werte dürfte –analog zu den Betrieben ohne Betriebsrat – deren „Klein- und Mittelbetriebsprägung“ verantwortlich sein. Bei Sonntagsarbeit und versetzten Arbeitszeiten sind keine nennenswerten Unterschiede feststellbar. Leichte, kaum ins Gewicht fallende Unterschiede sind bei der Vertrauensarbeitszeit erkennbar. In CSR – Betrieben arbeiten prozentual etwas mehr Beschäftigte in Vertrauensarbeitszeit (11,1, 10,7 bzw. 9,2%) als in der Kontrastgruppe (7,8%). Vertrauensarbeitszeit ist gleichwohl kein von CSR – Betrieben besonders favorisiertes Arbeitszeitarangement (Groß, Schwarz 2009, 148ff).

Merkliche Unterschiede sind dagegen bei Schicht- und Nachtarbeit beobachtbar, die in CSR- Betrieben von anteilmäßig mehr Beschäftigten (19,7, 20,2 bzw. 22,7%) geleistet wird als in der Kontrastgruppe (15,6%). Starke Unterschiede bestehen bei Arbeitszeitkonten. In CSR – Betrieben wird prozentual für deutlich mehr Beschäftigten ein Arbeitszeitkonto geführt (53,5, 56,8 bzw. 58,9%) als in Betrieben ohne gesellschaftliche Verantwortung (31,6%). Dafür sind sowohl Branchen- als auch Betriebsgrößeneffekte maßgeblich. Überdurchschnittlich viele CSR – Betriebe finden sich in den Bereichen des sekundären Sektors und der sozialen Dienstleistungen und damit in Branchen, in denen überdurchschnittlich viele Beschäftigte in Arbeitszeitkonten tätig sind. In Relation zu Betrieben ohne gesellschaftliche Verantwortung sind CSR – Betriebe stärker „großbetriebsgeprägt“ und gehören damit häufiger eine Betriebsgrößeklasse an, in der anteilmäßig weitaus mehr Beschäftigte in Arbeitszeitkonten arbeiten (57,1%) als in Klein- und Mittelbetrieben (42,3%) (vgl. Groß, Schwarz 2009, 72ff).

**Tabelle 19: Typen gesellschaftlicher Verantwortung nach Arbeitszeitformen**

	kein CSR	CSR 1	CSR 2	CSR 3	Insgesamt
Teilzeitarbeit	24,3	22,5	21,5	22,1	23,2
Samstagsarbeit	25,4	18,2	17,7	13,7	20,3
Sonntagsarbeit	10,3	8,8	9,0	10,3	9,9
versetzte Arbeitszeiten	23,2	24,9	24,6	19,3	24,3
Schicht- und Nachtarbeit	15,6	19,7	20,2	22,7	18,7
Vertrauensarbeitszeit	7,8	11,1	10,7	9,2	9,8
Arbeitszeitkonten	31,6	53,5	56,8	58,9	47,0

Analog zu den Regulierungsformen „Tarifbindung“ und „Betriebsrat“ sind die Arbeitszeitkonten in CSR - Betrieben funktionstüchtiger geregelt als in der Kontrastgruppe. Dort sind die Arbeitszeitkonten in CSR 1 – Betrieben für 79,9%, in CSR 2 – Betrieben für 81,1% und in CSR 3 – Betrieben sogar für 88,6%, in der Kontrastgruppe dagegen nur für 64,3% der Beschäftigten mit Arbeitszeitkonten gut geregelt. Die Regelungsgüte von Arbeitszeitkonten nimmt also mit steigendem Anspruchsniveau von gesellschaftlicher Verantwortung zu. In CSR – Betrieben sind die Flexibilitätsspielräume, die mit Arbeitszeitkonten realisiert werden können, nicht in dem Maße „ausgereizt“, wie dies bei tarifgebundenen Betrieben (siehe Tabelle 7) und Betrieben mit Betriebsrat (siehe Tabelle 13) der Fall ist. Aber auch hier fällt auf, dass in CSR – Betrieben weit mehr Zeitschulden (49, 51 bzw. 48 Stunden) als in der Kontrastgruppe (30 Stunden) aufgebaut werden können. Dies kann – weil es sich in den Regulierungsformen „Tarifbindung“ und „Betriebsrat“ analog verhält – als ein Anhaltspunkt für eine an den lebensweltlichen Anforderungen der Beschäftigten orientierte und damit für diese durchaus positive Regelung von Arbeitszeitkonten gedeutet werden.

**Tabelle 20: Typen gesellschaftlicher Verantwortung nach Regelung und Umfang von Arbeitszeitkonten**

	kein CSR	CSR 1	CSR 2	CSR 3	Insgesamt
<b>Regelung*</b>					
vollständig geregelt	40,0	66,1	68,0	78,3	60,9
fast vollständig geregelt	24,3	13,8	13,1	10,3	16,1
fast ungeregelt	16,2	7,7	7,4	6,0	9,2
ungeregelt	19,5	12,4	11,5	5,4	13,8
<b>Umfang</b>					
maximale Anzahl der Minusstunden	30	49	51	48	45
maximale Anzahl der Plusstunden	105	87	87	80	91
Ausgleichszeitraum (in Wochen)	34	30	30	33	31



## C. Zusammenfassung

Über zwei Drittel der Beschäftigten sind in Betrieben tätig, für die gesellschaftliches Engagement eine wichtige Rolle bei der Leitung des Betriebes spielt. Knapp zwei Drittel der Beschäftigten arbeiten in tarifgebundenen Betrieben. Über die Hälfte der Beschäftigten ist in Betrieben mit einem Betriebsrat/Personalrat tätig. Zwischen den Regulierungsformen „Tarifbindung“, „Betriebsrat“ und „gesellschaftliche Verantwortung“ bestehen beträchtliche *Schnittmengen*: Zwei Drittel der Beschäftigten aus tarifgebundenen Betrieben können auch auf eine betriebliche Interessenvertretung rekurrieren. Über drei Viertel der Beschäftigten aus tarifgebundenen Betrieben sind zugleich auch in Betrieben tätig, für die gesellschaftliche Verantwortung eine wichtige Rolle (im folgenden CSR – Betriebe genannt) spielt. Knapp drei Viertel der Beschäftigten aus Betrieben mit Betriebsrat arbeiten zugleich auch in CSR – Betrieben. Diese Befunde verweisen darauf, dass sich die genannten Regulierungsformen nicht ausschließen, sondern wechselseitig bedingen und ergänzen. Diese stehen zueinander in einem Ergänzungs- und nicht in einem Ausschlussverhältnis. Mit Blick auf die „Reinformen“ von Regulierung und Deregulierung ist festzuhalten, dass vier Zehntel der Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben mit Betriebsrat und gesellschaftlichem Engagement tätig sind. Demgegenüber arbeitet ein Siebtel der Beschäftigten in Betrieben, für die Tarifbindung, betriebliche Interessenvertretung und gesellschaftliche Verantwortung keine Rolle spielt. Knapp die Hälfte der Beschäftigten ist in den „Mischformen“ von Regulierung und Deregulierung tätig.

Großbetriebe sind weitaus häufiger *tarifgebunden* als Klein- und Mittelbetriebe. Die Tarifbindung ist im öffentlichen Dienst deutlich stärker ausgeprägt als in der Privatwirtschaft. Überdurchschnittlich viele Betriebe des sekundären Sektors und der sozialen Dienstleistungen sind tarifgebunden, gegen die die Bereiche des Baugewerbes, der distributiven, unternehmensbezogenen und persönlichen Dienstleistungen stark abfallen. Tarifgebundene Betriebe beurteilen den wirtschaftlichen Erfolg positiver als die Kontrastgruppe. Die Beschäftigungsentwicklung wird von tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben annähernd gleich eingeschätzt. Ältere sind in tarifgebundenen Betrieben überproportional und in der Kontrastgruppe unterproportional beschäftigt. In tarifgebundenen Betrieben dominieren kollektive Formen der Arbeitszeitregelung, in nicht tarifgebundenen Betrieben dagegen die informellen Formen.

Unabhängig von Wirtschaftsbereich und Betriebsgröße sind in tarifgebundenen Betrieben die vertraglichen Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten, mit Abstrichen die bezahlten Überstunden pro Beschäftigten und die effektiven Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten deutlich kürzer als in der Kontrastgruppe. Zugleich weisen die tarifgebundenen Betrieben deutlich längere wöchentlichen Betriebszeiten als die Kontrastgruppe auf. Die Betriebszeitentwicklung verläuft folglich relativ unabhängig von der



Arbeitszeitentwicklung. Verlängerungen der Arbeitszeiten sind also nicht zwingend, um das Niveau der Betriebszeiten zu halten oder auszuweiten.

Tarifgebundene und nicht tarifgebundene Betriebe unterscheiden sich bei Teilzeitarbeit, Samstagsarbeit und versetzten Arbeitszeiten kaum. Leichte Unterschiede bestehen bei Vertrauensarbeitszeit und Sonntagsarbeit. Dagegen findet Schicht- und Nachtarbeit in tarifgebundenen Betrieben deutlich häufiger statt als in der Kontrastgruppe. Die stärksten Unterschiede sind bei Arbeitszeitkonten feststellbar: Während in den tarifgebundenen Betrieben über die Hälfte der Beschäftigten in Arbeitszeitkontenmodellen arbeitet, ist es in der Kontrastgruppe nur ein reichliche Drittel. Diese Befunde machen deutlich, dass tarifgebundene Betriebe keineswegs durch ein Defizit an Arbeitszeitflexibilisierung gekennzeichnet sind. Das Gegenteil ist der Fall: Tarifgebundene Betriebe weisen bei der für die Betriebszeitausweitung effektivsten Arbeitszeitform der Schicht- und Nachtarbeit sowie bei der hochflexiblen, für die Anpassung des Arbeitskräfteeinsatzes an den Arbeitsanfall effektivsten Arbeitszeitform der Arbeitszeitkonten deutlich höhere Beschäftigtenanteile auf als die Kontrastgruppe, während bei allen anderen Arbeitszeitformen keine oder kaum Unterschiede bestehen.

Arbeitszeitkontenmodelle sind in den tarifgebundenen Betrieben funktionstüchtiger als in der Kontrastgruppe geregelt: Während hier knapp zwei Drittel der Beschäftigten in vollständig oder fast vollständig geregelten Arbeitszeitkonten tätig sind, sind es dort weit über drei Viertel. Diese Befunde sind vor dem Hintergrund der realisierten Flexibilitätsspielräume von Arbeitszeitkonten in den tarifgebundenen Betrieben zu sehen. Hier ist die maximale Anzahl von Minus- und Plusstunden weitaus höher als bei den nicht tarifgebundenen Betrieben. Aus den realisierten Flexibilitätsspielräumen von Arbeitszeitkonten kann folglich nicht automatisch deren Regelungsgüte „abgeleitet“ werden.

Analog zu den tarifgebundenen Betrieben ist die Regulierungsform „Betriebsrat“ in Großbetrieben weitaus häufiger anzutreffen als in Klein- und Mittelbetrieben. In knapp zwei Drittel der Betriebe des öffentlichen Dienstes existiert eine betriebliche Interessenvertretung. Dort können 9 von 10, in der Privatwirtschaft dagegen nur 5 von 10 Beschäftigten bei Betriebs- oder Personalräten Rat und Unterstützung nachsuchen. Betriebe mit Betriebsrat sind in den Bereichen der sozialen Dienstleistungen und des sekundären Sektors überdurchschnittlich, dagegen in den Bereichen des primären Sektors, des Baugewerbes, der distributiven, unternehmensbezogenen und persönlichen Dienstleistungen unterdurchschnittlich vertreten.

In Betrieben mit Betriebsrat wird der wirtschaftliche Erfolg positiver beurteilt als in der Kontrastgruppe. Bei der Einschätzung der Beschäftigungsentwicklung liegen beide Gruppen „unterm Strich“ gleichauf. Noch häufiger als in tarifgebundenen Betrieben sind in Betrieben mit Betriebsrat ältere Beschäftigte tätig. Für knapp zwei Drittel der Betriebe mit Betriebsrat sind ältere Beschäftigte eine relevante Stellgröße in der betrieblichen Personal- und Sozialpoli-

tik, was hingegen nur auf vier Zehntel der Kontrastgruppe zutrifft. Analog zu tarifgebundenen Betrieben dominieren in Betrieben mit Betriebsrat kollektive Formen der Arbeitszeitregelung vor informellen und anweisungsgestützten Formen, wohingegen in der Kontrastgruppe die informellen Formen klar in Führung liegen.

Unabhängig von Betriebsgröße und Wirtschaftsbereich sind in Betrieben mit Betriebsrat die vertraglichen Wochenarbeitszeiten der Vollzeitbeschäftigten, die bezahlten Überstunden und mithin die effektiven Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten deutlich kürzer als in der Kontrastgruppe. In den Betrieben mit Betriebsrat sind zugleich die wöchentlichen Betriebszeiten deutlich länger als in der Kontrastgruppe (und auch länger als in den tarifgebundenen Betrieben). Die das Ausmaß von Arbeitszeitflexibilisierung anzeigenden Entkoppelungsfaktoren sind in den Betrieben mit Betriebsrat um 30% höher als in den Betrieben ohne Betriebsrat. Dort ist folglich die Arbeitszeitflexibilisierung ausgeprägter als hier. Diese Befunde unterstreichen nochmals, dass lange Betriebszeiten keineswegs unlöslich mit langen Arbeitszeiten verknüpft sind. Betriebszeitausweitungen können demnach Arbeitszeitverlängerungen kaum rechtfertigen.

Aus der „Klein- und Mittelbetriebsprägung“ von Betrieben ohne Betriebsrat dürfte folgen, dass hier die Quoten von Teilzeit- und Samstagsbeschäftigten merklich höher sind als in der Kontrastgruppe. Bei versetzten Arbeitszeiten bestehen keine Unterschiede; bei Vertrauensarbeitszeit liegen die Betriebe ohne Betriebsrat leicht in Führung; die Quote der Sonntagsbeschäftigten ist dagegen in Betrieben mit Betriebsrat etwas höher als in der Kontrastgruppe. Starke Unterschiede sind jedoch bei Schicht- und Nachtarbeit feststellbar: in Betrieben mit Betriebsrat sind anteilmäßig rund 2,5-mal so viele Beschäftigte in dieser Arbeitszeitform tätig wie in der Kontrastgruppe, was der „Großbetriebsprägung“ der Betriebe mit Betriebsrat geschuldet sein dürfte. Am stärksten unterscheiden sich beide Gruppen bei Arbeitszeitkonten: Während in Betrieben mit Betriebsrat für weit über die Hälfte der Beschäftigten ein Arbeitszeitkonto geführt wird, trifft dies nur auf ein gutes Drittel der Beschäftigten der Kontrastgruppe zu.

Unabhängig von Betriebsgröße und Wirtschaftsbereich sind die Arbeitszeitkonten in den Betrieben mit Betriebsrat funktionstüchtiger geregelt als in den Betrieben ohne Betriebsrat. Hier sind knapp zwei Drittel der Beschäftigten in gut geregelten Kontenmodellen tätig, dort sind es weit über drei Viertel. In den Betrieben mit Betriebsrat werden auch die mit Arbeitszeitkonten möglichen Flexibilitätsspielräume stark genutzt. Hier kann in Relation zu den Betrieben ohne Betriebsrat mehr als doppelt so viel an Zeitschulden angesammelt werden, ist der Ausgleichszeitraum fast um das Doppelte länger und kann rund doppelt so viel an Zeitguthaben aufgebaut werden. Damit wird der oben schon herausgearbeitete Befund bekräftigt, dass die mit Arbeitszeitkonten faktisch realisierten, am maximalen Umfang von Zeitschulden, Zeitguthaben und Ausgleichszeitraum ablesbaren Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung wenig darüber aussagen, ob Arbeitszeitkonten optimal oder nur suboptimal geregelt sind.

Für die Analyse des Arbeits- und Betriebszeitmanagements *in gesellschaftlich engagierten Betrieben* werden vier „Verantwortungstypen“ unterschieden. Für Betriebe des 1. Typs spielt gesellschaftliches Engagement keine Rolle; Betriebe des 2. Typs haben dagegen angegeben, dass gesellschaftliche Verantwortung für die Leitung des Betriebes eine wichtige „Stellgröße“ darstellt; in Betrieben des 3. Typs ist jene zudem auf die betriebliche Personal- und Sozialpolitik bezogen; in Betrieben des 4. Typs ist darüber hinaus das gesellschaftliche Engagement in den Leitlinien betrieblichen/unternehmerischen Handelns schriftlich niedergelegt, bestehen für dieses Engagement klare organisatorische Zuständigkeiten, werden für es finanzielle und/oder personelle Ressourcen bereitgestellt und wird es regelmäßig überprüft und evaluiert. Die letztgenannten drei „CSR – Typen“ unterscheiden sich darin, dass in jedem nachfolgenden Typ das Anspruchsniveau von gesellschaftlicher Verantwortung gesteigert vorliegt.

Der Anteil der „CSR – Betriebe“ sinkt mit steigendem Anspruchsniveau von gesellschaftlicher Verantwortung: von rund 50% bei dem 2. auf 5,5% bei dem 4. „Verantwortungstyp. Der Anteil der CSR – Betriebe ist im Dienstleistungsbereich deutlich höher als im produzierenden Gewerbe. Dies ist darin begründet, dass die sozialen Dienstleistungen, zu deren Anforderungs- und Tätigkeitsprofil gesellschaftliches Engagement häufig wie selbstverständlich hinzugehört, mit einem weit überdurchschnittlich hohen Anteil von CSR – Betrieben den für den Dienstleistungsbereich insgesamt geltenden Durchschnittswert bestimmen. Der wirtschaftliche Erfolg wird von den CSR – Betrieben durchgängig besser beurteilt als von der Kontrastgruppe. Bei der Einschätzung der Beschäftigungsentwicklung sind keine Unterschiede zwischen beiden Gruppen feststellbar. In CSR – Betrieben werden – wie schon in tarifgebundenen Betrieben und Betrieben mit Betriebsrat – mehr Ältere beschäftigt als in der Kontrastgruppe.

Analog zu den Regulierungsformen „Tarifbindung“ und „Betriebsrat“ sind in CSR – Betrieben die vertraglichen Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten kürzer als in der Kontrastgruppe. Auch werden dort weniger bezahlte Überstunden als hier geleistet und sind dort die effektiven Wochenarbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten deutlich kürzer als hier. Wie schon in tarifgebundenen Betrieben und Betrieben mit Betriebsrat sind die wöchentlichen Betriebszeiten in CSR – Betrieben länger und die Entkoppelungsfaktoren höher als in Betrieben ohne gesellschaftliche Verantwortung. CSR – Betriebe sind demnach durch ein höheres Niveau an Arbeitszeitflexibilisierung gekennzeichnet als die Betriebe, für die gesellschaftliche Verantwortung keine Rolle spielt.

Die CSR – Betriebe weisen bei den Teilzeitbeschäftigten und bei den Samstagsbeschäftigten geringere Anteilswerte als die Kontrastgruppe auf. Bei Sonntagsarbeit und versetzten Arbeitszeiten sind keine nennenswerten Unterschiede feststellbar. Leichte, kaum ins Gewicht fallende Unterschiede sind bei der Vertrauensarbeitszeit erkennbar. Merkliche Unterschiede bestehen bei Schicht- und Nachtarbeit, die in CSR – Betrieben von anteilmäßig deutlich mehr Beschäftigten geleistet wird als in der Kontrastgruppe. Starke

Unterschiede bestehen bei Arbeitszeitkonten. In CSR – Betrieben wird für weit über die Hälfte der Beschäftigten ein Arbeitszeitkonto geführt, was aber nur für ein knappes Drittel der Beschäftigten der Kontrastgruppe gilt.

Analog zu den Regulierungsformen „Tarifbindung“ und „Betriebsrat“ sind die Arbeitszeitkonten in CSR - Betrieben funktionstüchtiger geregelt als in der Kontrastgruppe. Dort sind die Arbeitszeitkonten für weit über drei Viertel der Beschäftigten optimal geregelt, hier nur für knapp zwei Drittel. Die Regelungsgüte von Arbeitszeitkonten nimmt mit steigendem Anspruchsniveau von gesellschaftlicher Verantwortung zu. In CSR – Betrieben sind indes die Flexibilitätsspielräume, die mit Arbeitszeitkonten realisiert werden können, nicht in dem Maße „ausgereizt“ worden, wie dies bei tarifgebundenen Betrieben und Betrieben mit Betriebsrat der Fall ist. Ähnlich wie in diesen Betrieben können in CSR – Betrieben jedoch weit mehr Zeitschulden als in der Kontrastgruppe aufgebaut werden. Dies kann für die Beschäftigten insofern von Vorteil sein, als sie für die Bewältigung von unaufschiebbaren oder „krisenhaften“ lebensweltlichen Anforderungen einen „Zeitkredit aufnehmen“ können, der später durch Mehrarbeit „abgezahlt“ wird. Mit der Möglichkeit eines solchen „Kredits“ können insbesondere die „kleinen und mittleren Krisen“ des Alltags besser abgedeckt werden.

## D. Literatur:

- Backhaus - Maul, Holger, Braun, Sebastian (2007): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde, in: *Stiftung & Sponsoring* 5/2007, 2 – 15
- Backhaus - Maul, Holger (2008): Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 31/2008, S. 14 – 20
- Bassen, Alexander, Meyer, Katrin (2006): CSR sucht das rechte Maß. Der Kapitalmarkt fordert Kriterien zur Beurteilung von unternehmerischem Engagement, in: *Handelsblatt, Corporate Social Responsibility – Ein neues Thema für die strategische Unternehmensplanung*, 6. November 2006, B3
- Bauer, Frank, Hermann Groß, Eva Munz, Suna Sayin (2002): *Arbeits- und Betriebszeiten 2001*, Köln
- Bauer, Frank, Hermann Groß, Georg Sieglen, Michael Schwarz (2005): *Betriebs- und Arbeitszeitmanagement. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung in Europa*, Münster
- Bauer, Frank, Hermann Groß (2009): Exploring Terra Incognita – Operating Hours in the Service Sector, in: Lei Delsen, Frank Bauer, Gilbert Cetté, Mark Smith: *Comparative Analyses of Operating Hours and Working Times in the European Union*, Heidelberg New York, 83-116
- Bank Sarasin (2006): Die Nachhaltigkeit verschiedener Branchen, Mitteilung an die Medien, 18. September 2006, Basel
- Benkhoff, Birgit, Vicky Hermet (2008): Zur Verbreitung und Ausgestaltung Geringfügiger Beschäftigung im Einzelhandel. Eine explorative Studie aus der Perspektive von Management und Beschäftigten, in: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 15, H. 1, 5-31
- BDI (2007): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Berlin
- Behrens, J. (1999): *Länger erwerbstätig – aber wie?*, Opladen
- Bertelsmann - Stiftung (Hrsg.) (2005): *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Gütersloh.*
- Bertelsmann - Stiftung (Hrsg.) (2005 a): *Unternehmenserfolge erzielen und verantworten. Ein finanzmarktgesteuertes Beurteilungs- und Steuerungsmodell von Corporate Responsibility*, Gütersloh.
- Biebeler, Hendrik (2004): *Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum nachhaltigen Wirtschaften*, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Forschungsstelle Ökonomie/Ökologie, Köln
- Braun, Marcel, Michael Schwarz (2006): *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-Westfalen*, Sozialforschungsstelle Dortmund, Beiträge aus der Forschung Bd. 150, Dortmund
- Braun, Sebastian (2008): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 31/2008, 6 – 14.
- CCCD (2007): *Centrum für Corporate Citizenship Deutschland: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und transatlantischer Vergleich mit den USA*, Berlin
- Christian Aid (2004): *Behind the mask. The real face of corporate Social Responsibility*
- CorpWatch (2002): *Greenwash +10. The UN's Global Compact, Corporate Accountability and the Johannesburg Earth Summit*
- Crook, Clive (2005): The Good Company, in: *The Economist* vom 20. Januar 2005
- econsense (2004): *Corporate Social Responsibility – Ein Memorandum für Kreativität und Innovation*, 24. März 2004

- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch, KOM(2001)366
- Europäische Kommission (2002): Die soziale Verantwortung der Unternehmen. Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM(2002) 347 endgültig
- Europäische Kommission (2006): Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden, KOM(2006) 136 endgültig
- Fockenbrock, D. (2006): Verantwortung lebt mit der Firmenkultur, in: Handelsblatt, Corporate Social Responsibility – Ein neues Thema für die strategische Unternehmensplanung, 6. November 2006, B1
- Groß, Hermann, Michael Schwarz (2007): Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, Dortmund
- Groß, Hermann, Michael Schwarz (2009): Arbeitszeit, Altersstrukturen und Corporate Social Responsibility. Eine repräsentative Betriebsbefragung, Wiesbaden
- Groß, Hermann (2010): Vergleichende Analyse der Arbeits- und Betriebszeitentwicklung im Zeitraum von 2001 bis 2007, Dortmund
- Habisch, Andre' (2006): Ein Unternehmen ist kein Sozialamt, in: Handelsblatt, Corporate Social Responsibility – Ein neues Thema für die strategische Unternehmensplanung, 6. November 2006, B5
- Hoffmann, Esther, Gebauer, Jana (2007): Stand und Perspektiven unternehmerischer Verantwortung in Deutschland. Kurzauswertung einer Online-Umfrage des Rates für Nachhaltige Entwicklung, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin.
- Jasch, C. (2007): TRIGOS. CSR rechnet sich, Wien
- Jonker, Jan, Marberg, Angela (2007): Corporate Social Responsibility – Quo Vadis?, in: Wirtschaftspsychologie 1/2007, 6 – 13
- Lang, Susanne/Solms Nebelung, Frank (2005): Geschäftsstrategie Verantwortung – Corporate Citizenship als Business Case, *betrifft: Bürgergesellschaft* 14, Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat, Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn
- Laumann, Karl - Josef (2006): Beschäftigungsfähigkeit – Neues Arbeiten in NRW, Manuskript der Rede des Ministers für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen auf der Fachtagung „Moderne Arbeit – Wettbewerbsfähige Betriebe“, Bochum, 27. April 2006
- Leitschuh - Fecht, Heike, Steger, Ulrich (2004): Global Player nur mäßig an Nachhaltigkeit interessiert, in: Altner, Günter u. a. (Hrsg.): Jahrbuch Ökologie 2005, München
- Loew, Thomas u.a. 2004: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, future und IÖW, Endbericht, Münster/Berlin
- Mutius, Bernhard von (1998): Was Unternehmen mit sozialer Verantwortung gewinnen können, Eröffnungsvortrag zum UPJ-Unternehmertreffen, 27.11.1998, Dresden
- Pictet & Cie (2006): Belohnt die Börse die Schaffung von Arbeitsplätzen? Entwicklung der Mitarbeiterzahl als Indikator für die „Soziale Verantwortung“ von Firmen und finanzielle Konsequenzen einer darauf ausgerichteten Anlagestrategie, Genf
- Porter, Michael. E., Kramer, Mark P. (2006): Wohltaten mit System. Mit der richtigen Strategie schaffen Firmen Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen, Harvard Business Manager 19.12.2006
- Pundt, Alexander u. a. (2007): Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmenswert. Qualitative und quantitative Untersuchung der Sicht von Führungskräften, Betriebsräten und Vertretern des HR-Managements, in: Wirtschaftspsychologie 1/2007, 31 – 39
- Ramthun, Christian (2005): Der Ablass - Kapitalismus. Das Geschäft mit dem guten Gewissen, in: *Wirtschaftswoche* vom 2. Juni 2005.

- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2006): Corporate Social Responsibility: Perspektiven und Fortentwicklung. Unternehmensverantwortung in einer globalisierten Welt, 6. Februar 2006, Berlin
- Rucht, Dieter u. a. (2008): Vom Paternalismus zur Imagepflege? Eine empirische Studie zur gesellschaftlichen Verantwortung deutscher Wirtschaftseliten, Wiesbaden
- Sauer, Rebecca (2006): Wenn Verantwortung zum Werbegag verkommt. In: Handelsblatt, Corporate Social Responsibility – Ein neues Thema für die strategische Unternehmensplanung, 6. November 2006, B6
- Spida, Vladimir (2006): CSR in Enlarged Europe, Brüssel
- Steger, Ulrich, Oliver Salzmann (2006): Die soziale Verantwortung von Unternehmen, in: Harvard Business Manager Juli 2006, 7 - 10
- Wegner, Martina (2007): Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Baden-Württemberg, in: Wirtschaftspsychologie 1/2007, 48 – 57

# **Veröffentlichungen der Sozialforschungsstelle Dortmund**

(Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung  
der Technischen Universität Dortmund)





# ARBEIT

**Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung  
und Arbeitspolitik**

herausgegeben von

Gerhard Bosch, Katrin Hansen, Arne Heise, Thomas Herrmann, Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen, Hermann Kotthoff, Heiner Minssen, Hartmut Neuen-dorff, Angela Paul-Kohlhoff, Ivars Udris

*Die arbeitsbezogene Forschung expandiert.*

Dennoch fehlte vornehmlich für den nichttechnischen Bereich ein Organ der Ergebnisaufbereitung, Zusammenführung und Gewichtung, das zu einem übergreifenden Erkenntnisfortschritt beitragen kann.

Die Fachzeitschrift ARBEIT - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik will diese Lücke schließen.

ARBEIT will subjektiv wie objektiv orientierte Forschungen über Arbeit präsentieren, theoretische Reflektionen wie praktische Erfahrungen zur Diskussion stellen, Wissen über Arbeit im alltäglichen Verständnis und Zusammenhang, in institutionellen Kontexten und funktionalen Leistungsbeziehungen so aufbereiten und präsentieren, dass es in übergeordnete Sinnzusammenhänge einzubauen und zu verwenden ist. Arbeit ist alltägliches Handeln, zweck- und leistungsbezogen bezahlt und bewertet. Arbeit als Strukturmerkmal wie als sozialer Prozess, als Produktion des menschlichen Lebens ist das Thema der Zeitschrift.

In ARBEIT haben Beiträge mit theoretischen wie auch mit empirischen Schwerpunkten, Methodendiskussionen und Erfahrungsberichte aus der Praxis, Quintessenzen der Forschung wie Tagungsberichte und Besprechungen ihren Platz. Die Zeitschrift richtet sich an alle an Arbeitsproblemen interessierten Forscher und Praktiker.

ARBEIT will interdisziplinär Dialog und Austausch fördern: zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Ingenieurwesen und Sozialwissenschaft, zwischen Industriebiologie und Frauenforschung etc.

ARBEIT veröffentlicht empirische wie theoretische Beiträge und Erfahrungsberichte und bietet als Service für LeserInnen Kurzbeiträge und Tagungsberichte sowie einen ausführlichen Rezensionsteil an.

ARBEIT setzt mit Schwerpunktheften Akzente (z.B.: Geschlechterfragen, Gruppenarbeit, industrielle Beziehungen) und wird zu den Themenbereichen Europa, Weiterbildung und Dienstleistungsarbeit verstärkt Veröffentlichungen anbieten.

## **Bezugsbedingungen:**

Jährlich erscheinen 4 Hefte mit einem Jahrgangs-Umfang von ca. 320 Seiten.

Abonnementkosten:

Jahresabonnement:	Bibliotheken	€ 79,00
	persönl. Abo	€ 69,00

für Studenten gegen Studienbescheinigung	€ 46,00
--	---------

Einzelheft	€ 22,00
------------	---------

(jeweils incl. MWST, zuzüglich Versandkosten)

## **zu beziehen über:**

Lucius & Lucius  
Verlagsgesellschaft  
Gerokstraße 51  
D-70184 Stuttgart

## **Redaktionsanschriften:**

### **Aufsatzredaktion:**

Sozialforschungsstelle  
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung  
der Technischen Universität Dortmund  
Ingrid Goertz/Ursula Ammon  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund

e-mail: goertz@sfs-dortmund.de  
ammon@sfs-dortmund.de

www: ZeitschriftArbeit.de

### **Rezensionsredaktion:**

Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft  
Dr. Martin Kröll  
D-44780 Bochum  
e-mail: arbeit@iaw.rub.de

Grevener Str./Fresnostr. 2

D-48159 Münster

Tel. 0251-6203222; Fax: 0251-231972

eMail: vertrieb@lit-verlag.de

## Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

### herausgegeben von:

*Prof. Dr. Gerhard Naegele (Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund), Dr. Gerd Peter (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)*

**Band 3:** Hans Vollmer u.a.: Bericht zur sozialen Lage in Dortmund 1996. 224 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2691-0

**Band 4:** Manuela Michel: Bewältigungsformen des Arbeitsplatzabbaus durch Truppenreduzierung bei Zivil-beschäftigten der alliierten Stationierungsstreitkräfte - Fallanalyse eines britischen Reparaturbetriebs in Mönchengladbach, 1995. 180 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2356-3

**Band 5:** Rüdiger Klatt: Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung - Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, 1995. ca. 180 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2561-7

**Band 8:** Michael Bürger: Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln - Eine Fallstudie, 1996. 153 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2945-6

**Band 9:** Wolfgang Kapp, Helmut Martens: Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß - Theoretisch- methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, 1996. 300 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-2936-7

**Band 12:** Ursula Ammon, Guido Becke, Gerd Peter: Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung - Eine Chance für ökologische und soziale Innovationen, 1997. 216 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3208-2

**Band 13:** Cordula Sczesny: Arbeitszeiten zwischen formeller Regelung und informeller Ausgestaltung - Eine Fallstudie aus den neuen Bundesländern, 1997. 100 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-3293-7

**Band 14:** Frerich Frerichs, Manuela Michel, Gerhard Naegele, Gerd Peter, Cordula Sczesny: Bewältigung des Demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen - Entwicklung in der Arbeitswelt und Handlungsperspektiven für die nachberufliche Lebenswelt, 1997, 208 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3294-5

**Band 20:** Ursula Ammon, Maria Behrens (Hg.) Dialogische Technikfolgenabschätzung in der Gentechnik: Bewertung von ausgewählten Diskurs- und Beteiligungsverfahren, 1998, 143 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3964-8

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

Klaus Dörre, Walter R. Heinz, Jürgen Howaldt (Hg.)

## Nachhaltige Entwicklung

Vom „Was“ zum „Wie“

Arbeit  
Gesundheit  
Frauenfragen  
Altersforschung  
Sozialpolitik  
Armut

LIT

**Band 21:** Christine Fromm: Betrieblicher Gesundheitsschutz und soziale Selbstverwaltung - Gestaltungsaufgaben und Handlungsmöglichkeiten der sozialen Selbstverwaltung im Zusammenhang mit der aktuellen Strukturreform des betrieblichen Gesundheitsschutzes. 1998, 174 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4146-4

**Band 24:** Frerich Frerichs, Arno Georg: Ältere Arbeitnehmer in NRW: Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze, 1999, 215 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4399-8

**Band 25:** Gerhard Naegele, Gerd Peter (Hg.): Arbeit - Alter - Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung, 2000, 295 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4247-9

**Band 27:** Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Rainer Skrotzki, Ute Schwitalla: Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozess in Klein- und Mittelbetriebe, 2000, 187 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-4680-6

**Band 28:** Birgit Mütterich: Die Problematik der Mensch-Tier-Beziehung in der Soziologie: Weber, Marx und die Frankfurter Schule, 2000, 248 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4753-5

**Band 29:** Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien - Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?, 2000, 162 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4754-3

**Band 30:** Eckehard Ehrenberg, Wilfried Kruse: Soziale Stadtentwicklung durch grosse Projekte? EXPO's, Olympische Spiele, Metropolen-Projekte in Europa: Barcelona, Berlin, Sevilla, Hannover, 2000, 350 Seiten, 25,90 €, ISBN: 3-8258-5083-8

**Band 31:** Jürgen Howaldt, Michael Kohlgrüber, Ralf Kopp, Eva Mola, Georg Schulze, Annette Sträter, Walter Wicke: Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie. Ergebnisse des Projektes „Betriebliche Reorganisation im regionalen Kontext“ (REKO), 2000, 106 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-5084-6

**Band 32:** Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung?, 2001, 111 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-5404-1

**Band 37:** Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Lernen in der Wissensgesellschaft, 2002, 104 Seiten, 17,90 €, ISBN 3-8258-6018-3

**Band 38:** Cordula Sczesny: Arbeitszeitgestaltung zwischen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und individuellen Arbeitszeitpräferenzen. Am Beispiel der Dauernachtarbeit im Krankenhaus, 2002, 344 Seiten, 30,90 €, ISBN 3-8258-6019-1

**Band 40:** Helmut Martens: Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt



wieder neu - Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990er., 2002, 233 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8258-6289-5

**Band 43:** Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft: Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität Ergebnisse aus dem PartArt-Projekt, 2003, 246 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8258-6786-2

**Band 44:** Olaf Katenkamp, Ralf Kopp, Antonius Schröder: Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis, 2003, 320 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6901-6

**Band 46:** Dieter Scholz, Heiko Glawe, Helmut Martens, Pia Paust-Lassen, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): Arbeit in der neuen Zeit Regulierung der Ökologie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit, 2004, 357 Seiten, 29,90 €, ISBN 3-8258-7034-0

**Band 50:** Gerd Peter : Wissenspolitik und Wissensarbeit als Gesellschaftsreform. Ausgewählte Beiträge zur Arbeitsforschung 1972-2002, 2003, 440 Seiten, 34,90 €, br., ISBN 3-8258-7213-0

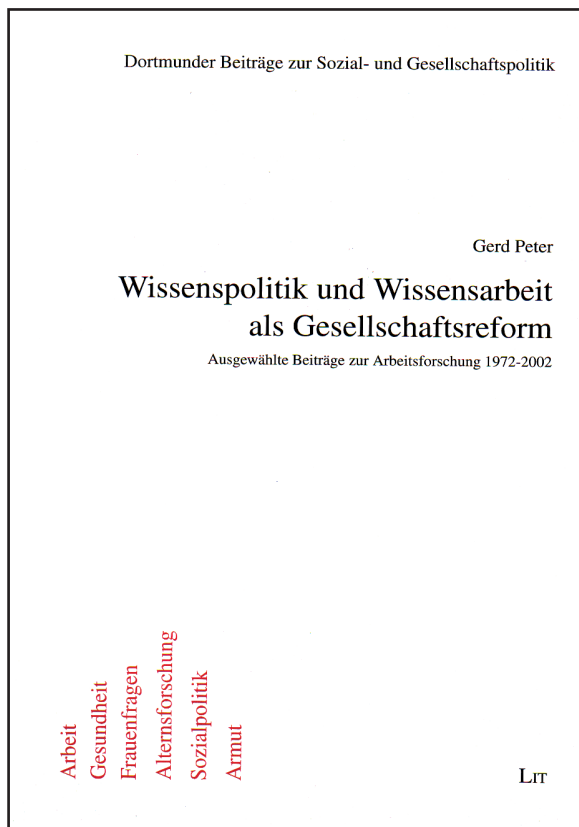
**Band 51:** Klaus Dörre, Walter R. Heinz, Jürgen Howaldt (Hg.): Nachhaltige Entwicklung - Vom „Was“ zum „Wie“, 2004, 178 Seiten, 19,90 €, ISBN 3-8258-7497-4

**Band 52:** Jürgen Howaldt: Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft. Forschung und Beratung in betrieblichen und regionalen Innovationsprozessen, 2004, 263 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-7744-2

**Band 53:** Brigitte Duve, Kathrin Manthei, Gernot Mühge (Hg.): Jenseits der Technik. Arbeit im E-Business in kleinen und mittleren Unternehmen, 2005, 104 Seiten., 19,90 €, ISBN 3-8258-7976-3

**Band 55:** Frank Bauer, Hermann Groß, Georg Sieglén, Michael Schwarz: Betriebszeit- und Arbeitszeitmanagement. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung in Europa, 2005, 184 Seiten, 19,90 €, ISBN 3-8258-8941-6

**Band 57:** Frieder Otto Wolf: Arbeitsglück: Untersuchungen zur Politik der Arbeit. 2005, 372 Seiten, 29,90 €, ISBN 3-8258-9131-3



# Medienzukunft heute

herausgegeben von:

Dr. Jürgen Howaldt (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, sfs), Antonius Schröder (Gesellschaft für empirische Arbeitsforschung und Beratung mbH),

**Band 1:** Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann (Hg.): Vom Druckunternehmen zum Mediendienstleister, Unternehmensstrategien beim Übergang in die Informationsgesellschaft, 1998. 240 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3646-0

**Band 2:** Dagmar Siebecke: Unternehmerische Entscheidungen im Medienumbruch - Eine Verhaltensstudie in kleinen und mittleren Unternehmen, 1998. 288 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-82583684-3

**Band 3:** Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt, Rainer Ollmann, Dagmar Siebecke: Print & Publishing 2001 - Strukturwandel der Druckindustrie aus Sicht von Medienexperten, Druckunternehmen und Kunden, 1998, 173 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3649-8

**Band 4:** Heinz-Reiner Treichel (Hg.): Innovation durch Kooperation - Das Beispiel Medien-Zentrum-Duisburg. 1999, 242 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4091-3

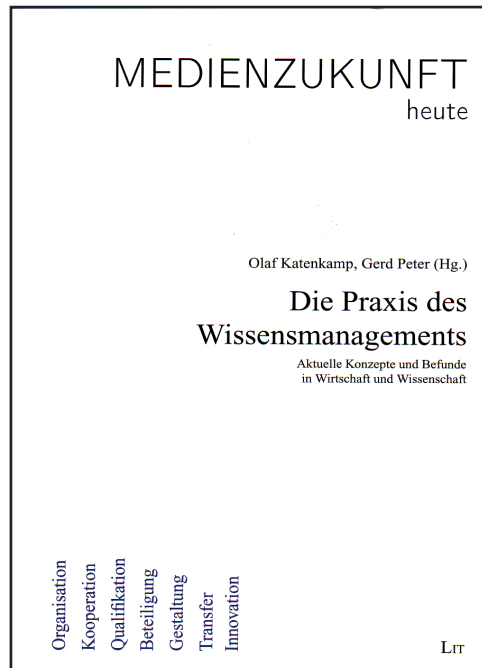
**Band 5:** Kurt-Georg Ciesinger, Dagmar Siebecke, Frank Thielemann: Innovationsintegral Mittelstand. 1999, 183 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4217-7

**Band 6:** Hartmut Neuendorff, Gerd Peter, Rüdiger Klatt, Maresa Feldmann: Verändern neue Medien die Wirklichkeit?, 1999, 256 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8358-4692-x

**Band 7:** Bastian Pelka: Künstliche Intelligenz und Kommunikation - Delphi-Studie zur Technikfolgenabschätzung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz auf Kommunikation, Medien und Gesellschaft, 2002, 240 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6622-x

**Band 8:** Olaf Katenkamp, Gerd Peter: Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft - aktuelle Konzepte und Befunde, 2003, 232 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6922-9

**Band 9:** Christoph Kaletka: Die Zukunft politischer Internetforen - Eine Delphi-Studie, 2003, 264 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-7117-7



## Beiträge aus der Forschung:

Band 176: *Hermann Groß*: Vergleichende Analyse der Arbeits- und Betriebszeitentwicklung im Zeitraum von 1987 bis 2007, Dortmund 2010

Band 175: *Hermann Groß*: Zusammenhang von Regulierung Arbeitszeitmanagement und gesellschaftlicher Verantwortung, Dortmund 2010

Band 174: *Gertrud Kühnlein*: Begründete Auswahl von Regionen, in denen eine qualitative Untersuchung zu einem Forschungsprojekt des BIBB durchgeführt werden soll. Expertise im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung, Februar 2010

Band 173: *Christoph Kaletka, Wilfried Kruse, Bastian Pelka (Hg.)*: HESSEBCAMPUS 2007-2009, Veröffentlichungen der wissenschaftlichen Begleitung, Dortmund 2009

Band 172: *Ulrich Pröll*: Corporate Social Responsibility (CSR) – ein innovatives Instrument für die Stressprävention? Kurzgutachten im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2009

Band 171: *Christina Meyn*: Kooperatives Arbeitshandeln in sozialen Dienstleistungsorganisationen, Dortmund 2009

Band 170: *Klaus Boeckmann*: Geteilte Zeit – Halbes Leid? Beschäftigungsverhältnisse von Frauen und Männern im Strukturwandel, Dortmund 2009

Band 169: *Jürgen Strauß, Rainer Lichte (unter Mitarbeit von Christoph Schulte)*: Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb – Ergebnisse aus Betriebsfallstudien, Dortmund 2009

Band 168: *Klaus Kock*: Prekäre Beschäftigung und lokale Gewerkschaftsarbeit, Eine Fallstudie aus dem Ruhrgebiet, Dortmund 2009

Band 167: *Katja Radant, Phyllis Paul*: Gender Mainstreaming in Dortmunder Jugendfreizeitstätten. Eine qualitative vergleichende Studie, Dortmund 2009

Band 166: *Jens Adamski*: Findbuch. Zum Bestand der „Sozialforschungsstelle an der Universität Münster, Sitz zu Dortmund“ im Archiv der Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund 2008

Band 165: *Arno Georg, Helmut Martens, Karl Müller, Gerd Peter (Hg.)*: Arbeit und Konflikt. Zukunftsfähige Arbeitsanalyse Band 2, Dortmund 2008

Band 164: *Klaus Kock (Hg.)*: Der Preis der Freiheit. Solo-Selbstständige zwischen Vermarktung, Professionalisierung und Solidarisierung, Dortmund 2008

### zu beziehen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund  
ZWE der TU Dortmund  
Ingrid Goertz  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)



Band 163: *Arno Georg, Gerd Peter*: Analyse und Bewertung subjektiver Arbeit. Übergreifende theoretische Reflexionen und interdisziplinäre Methodenvergleiche - Abschlussbericht, Dortmund 2008

Band 162: *Klaus Kock*: Auf Umwegen in den Beruf. Destandardisierte und prekäre Beschäftigung von Jugendlichen an der zweiten Schwelle – eine Auswertung empirischer Befunde, Dortmund 2008

Band 161: *Arno Georg, Uwe Dechmann, Sandra Messerschmidt, Gerd Peter (Hg.)*: Arbeit, Selbstentwicklung und Gesundheit. Zukunftsfähige Arbeitsanalyse Band 3, Dortmund 2008

Band 160: *Anne-Marie Scholz*: Wissensmanagement in der Altenpflege. Der Umgang mit der Ressource Wissen in Pflegeeinrichtungen - eine explorative Untersuchung, Dortmund 2008

Band 159: *Arno Georg, Christina Meyn, Gerd Peter (Hg.)*: Arbeitssituationsanalyse. Zur phänomenologischen Grundlegung einer interdisziplinären Arbeitsforschung. Zukunftsfähige Arbeitsanalyse Band 1, Dortmund 2007

Band 158: *Wilfried Kruse*: „Nachhaltigkeitsreport“: Lokale Netzwerke zur Berufsintegration von jungen Migrantinnen und Migranten am Ende der Projektförderung. Ergebnisse aus dem BQN-Vorhaben im Programm „Kompetenzen fördern“ (BQF des BMBF), Dortmund 2007

Band 157: *Rainer Lichte, Wilfried Kruse*: „Rail-Employ“ – Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnbetrieb. Fallstudien, Dortmund 2007

Band 156: *Gudrun Richter-Witzgall (Hg.)*: E-Quality. Chancengleichheit im Qualitätsmanagement (ISO 9001). Anregungen für die Praxis. Dokumentation der Transferveranstaltung im Berufsförderungswerk Dortmund, Dortmund 2007

Band 155: *Arno Georg, Wolfgang Hien, Gerd Peter*: Neue Autonomie in der Arbeit und die Bewertung von Arbeit und Gesundheit, Dortmund 2007

Band 154: *Manfred Koch*: Letzter Ausweg Leiharbeit? Die prekäre Wirklichkeit einer flexiblen Beschäftigungsform, Dortmund 2007

Band 153: *Hermann Groß, Michael Schwarz*: Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, Dortmund 2007

Band 152: *Klaus Boeckmann*: Ende der Talfahrt? Entwicklung der Beschäftigung im östlichen Ruhrgebiet, Dortmund 2006

Band 151: *Klaus Kock, Ulrich Pröll, Martina Stackelbeck*: fair statt prekär – Überlegungen zur Analyse und Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen in der Region, Dortmund 2006

**zu beziehen über:**

Sozialforschungsstelle Dortmund  
ZWE der TU Dortmund  
Ingrid Goertz  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
E-Mail: [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de)

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)



**zu beziehen über:**

Sozialforschungsstelle Dortmund  
ZWE der TU Dortmund  
Ingrid Goertz  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)

Band 150: *Marcel Braun, Michael Schwarz*: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 2006

Band 149: *Melanie Mörchen*: Praktikum als prekäre Beschäftigung – Ausbeutung oder Chance zur Integration? Dortmund 2006

Band 148: *Klaus Kock, Edelgard Kutzner*: Betriebsklima, Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren Phänomens, Dortmund 2006

Band 147: *Helmut Martens*: Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb (PragMaGuS), Abschlussbericht zur Evaluation des Modellvorhabens, Dortmund 2005

Band 146: *Martina Stackelbeck (Hg.)*: Gefälligst zur Kenntnisnahme! HARTZ IV – wie die neue Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sich im östlichen Ruhrgebiet auswirkt. Dortmund 2004

Band 145: *Gerd Möll, Ellen Hilf*: Auf der Suche nach der flexiblen Zeit. Abschlussbericht für das Modellprojekt „Arbeitszeitgestaltung im mittelständischen Einzelhandel“. Dortmund 2004

Band 144: *Nils J. Nolting*: Betriebsratsarbeit im Niedriglohnsektor. Eine Fallstudie in der Systemgastronomie, Dortmund 2004

Band 143: *Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp*: Fallstudien zum Wissensmanagement im Bereich wissensintensiver Dienstleistungsnetzwerke aus Berater- und IT bzw. Multimediabranche. Dortmund 2004

Band 142: *Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels*: 2. Dortmunder Forschertag Berufliche Bildung NRW: Evaluation der Qualität Berufsbildender Schulen. Dokumentation. Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2004

Band 141: *Michael Niehaus*: Der Begriff des Wissens im Wissensmanagementdiskurs. Materialien zur Begriffsgeschichte unter Berücksichtigung des klassischen griechischen Philosophie, Dortmund 2004

Band 140: *PragMaGus*: Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit in kleinen Unternehmen. Dokumentation der PragMaGus-Tagung: „Qualität der Arbeit in Kleinbetrieben - ein Verbundmodell in der Region Dortmund stellt sich vor“ am 05.06.2003 in der IHK zu Dortmund, Dortmund 2003

Band 139: *Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels*: Dortmunder Forschertag Berufliche Bildung NRW: Jugendliche mit Berufsstartschwierigkeiten Wirksame Unterstützung vor Ort? Dokumentation.

Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2003

Band 138: *Richard Croucher, Wilfried Kruse, Helmut Martens, Ingo Singe, Daniel Tech*: International Trade Union Co-Operation -Experience and Research Issues. Workshop Documents. (Transnationale Gewerkschaftskooperationen - Erfahrungen und Forschungsfragen. Workshop-Dokumentation) Dortmund 2003

Band 137: *Helmut Martens*: Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy , Erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen, Dortmund 2003

Band 136: *Daniel Tech*: Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung. Zum Organisationswandel einer Institution der industriellen Beziehungen, Dortmund 2003

Band 135: *Freie Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozess*: organisations- und personalpolitische Herausforderungen und Konsequenzen, Dokumentation des Workshops am 14. März 2003 in Düsseldorf, Dortmund 2003

Band 134: *Abschlussagung des EU-Projektes „Erfolgsvoraussetzungen für die Umsetzung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit am Beispiel des Einzelhandels“*. Dokumentation der Tagung am 15. Mai 2003 in Berlin, Dortmund 2003

Band 133: *Heike Jacobsen, Elizabeth de Renzy*: Report on the Policy Conference „Developments in European Services. Implications for Work, Skills and Gender Equality“, Nov. 23rd 2001, Centre Borschette, Brussels, Dortmund 2003

Band 132: *Monika Goldmann, Birgit Mütterich, Martina Stackelbeck, Daniel Tech*: Projektdokumentation: Gender Mainstreaming und demographischer Wandel, Dortmund 2003

Band 131: *Birgit Klein, Gertrud Kühnlein*: Zusatzqualifikation in der Erstausbildung - Ein Einstieg in Berufliche Weiterbildung, Tagungsdokumentation, Dortmund 2003

Band 130: *Birgit Klein, Wilfried Kruse, Gertrud Kühnlein*: Berufliche Bildung: Horizont 2010 - Ergebnisse aus NRW, Dortmund 2003

Band 129: *Marion Wulf*: Mentoring - Eine Anleitung zum Doing, Dortmund 2002

Band 128: *Klaus Kock, Markus Kurth (Hg.)*: Arbeiten in der New Economy, Dortmund 2002

Band 127: *Edelgard Kutzner, Klaus Kock (Hg.)*: Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung, Dortmund 2002

**zu beziehen über:**

Sozialforschungsstelle Dortmund  
ZWE der TU Dortmund  
Ingrid Goertz  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
E-Mail: [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de)

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)

Band 126: *Ursula Ammon, Guido Becke, Thomas Göllinger, Frank M. Weber*: Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systemisches Kennzahlenmanagement, Dortmund 2002

Band 125: *Stefan Meier*: Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen, Dortmund 2002

Band 124: *Detlef Ilkskensmeier*: Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe, Dortmund 2001

Band 123: *Ulrich Grüneberg, Ursula Ammon, Guido Becke, Peter Reinartz*: Informationstechnologische Vernetzung, ökologische Innovationen und soziale Standards in der textilen Kette, Dortmund 2001

Band 122: *Ellen Hilf, Christine Fromm*: Arbeitssituation und gesundheitsbezogenes Alltagshandeln in Kleinbetrieben des Einzelhandels, Dortmund 2000

Band 121: *Petra Getfert (in Zusammenarbeit mit der GAUS mbH)*: Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern, Dokumentation des Workshops vom 28.09.2000, Dortmund 2001

Band 120: *Kooperationsstelle Wissenschaft - Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (Hg.)*: Wohin treibt die Logistik? Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung. Dortmund 2001

Band 119: *Gertrud Kühnlein*: Mentale Trainings als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung, Dortmund 2001

Band 118: *Wilfried Kruse, Birgit Mütterich*: Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten in Dortmund. Eine Handlungshilfe, Dortmund 2000

Band 117: *Helmut Martens*: Forschung, Forschungstransfer und Beratung. Forschung, Organisations- und Politikberatung in Zeiten tiefgreifender Umbrüche und großer Orientierungsbedarfe, Dortmund 2000

Band 116: *Hans Vollmer unter Mitarbeit von Georg Langenhoff*: Potentialanalyse der Dortmunder Metall- und Elektrowirtschaft. Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Dortmund 2000

Band 115: *Uwe Jügenhake, Jürgen Schultze, Peter Schnitfeld*: Partizipative Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie. Ein betrieblicher Erfahrungsbericht aus einer Stranggießanlage, Dortmund 2000

Band 114: *Heike Jacobsen, Ellen Hilf*: Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund 1999

Band 113: *Ralf Kopp, Georg Langenhoff, Antonius Schröder*: Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Dortmund 1999

Band 112: *Gertrud Kühnlein*: Elemente einer „Lernenden Verwaltung“. Werkstattbericht aus den Workshops am 14. März/28. April 1999 in Dortmund, Dortmund 1999

Band 111: *Monika Goldmann (Hg.)*: Rationalisation, Organisation, Gender. Proceedings of the International Conference, October 1998, Dortmund 1999

Band 109: *Helmut Martens (sfs), Joke Frerichs (iso) unter Mitarbeit von Jörg Bundesmann-Jansen*: Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall. Werkstattbericht, Dortmund 1999

Band 110: *Hans-Werner Franz*: NPO - Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung - Ein Lernzeug, Dortmund 1999

Band 108: *Antonius Schröder u.a.*: Guidelines to Select and Design - Distant Learning Arrangements for Corporate Training (DiLACT) - A Reference for Managers and Designers of (Continuous) Vocational Training in Corporate Settings, Dortmund 1999

Band 107: *Heike Jacobsen, Ellen Hilf*: Beschäftigung im Einzelhandel - Erste Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen der neuen Ladenöffnungszeiten auf die Beschäftigung im Einzelhandel. Dortmund 1998

Band 106: *Konstantin Gavrilidis*: Autopoiesis, Diskurs und dialogische Technikfolgenabschätzung. Vergleich der funktional strukturellen Systemtheorie mit der Theorie des kommunikativen Handelns im Hinblick auf den Begründungszusammenhang dialogischer Technikfolgenabschätzung, Dortmund 1998

Band 105: *Hans-Werner Franz*: Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität. Handbuch. Einführung von Qualitätsgewährleistung und Gruppenarbeit in einem Zuge. Dortmund 1998